

CASO 2

EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM: PARADIGMA DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN ESPAÑA

María del Valle Fernández Moreno

Universidad de Castilla-La Mancha

Mariavalle.fdez@uclm.es

José Antonio Prieto Juárez

Universidad de Castilla-La Mancha

Jose.prieto@uclm.es

RESUMEN

El caso objeto de estudio se centra en El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM de Villarrobía de los Ojos (Ciudad Real). El análisis llevado a cabo se ha estructurado sobre tres ejes vertebradores aplicados a la cooperativa en cuestión. A saber, en primer lugar, se ha procedido a efectuar un análisis histórico-jurídico de las normas que se han aplicado en la

empresa desde su constitución en el año 1917. Al respecto, se ha tenido en cuenta la legislación especial reguladora del cooperativismo, tanto de ámbito estatal como autonómico tras la asunción de competencias en la materia por la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Y, a su vez, las disposiciones estatutarias que la voluntad social, teniendo en cuenta valores, principios y reglas, ha plasmado a lo largo del tiempo en las distintas normas de funcionamiento interno de conformidad con las leyes aplicables en cada momento.

Por otra parte, se ha realizado un análisis del sector vitivinícola español, y más concretamente de la incidencia de dicha actividad económica en el territorio castellanomanchego, dedicando especial atención a los datos del sector cooperativo al que pertenece El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM. Y, en el mismo sentido, se han estudiado con detalle las distintas estrategias de la organización empresarial en el caso que nos ocupa. Notoriamente, han sido tenidas en cuenta todas aquellas variables que inciden de manera importante en la cooperativa mediante la aplicación de estrategias de negocio, innovación, comercialización y exportación y, finalmente, el desarrollo tecnológico y digital.

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Análisis jurídico y modulación estatutaria en las normas aplicables a El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM**
 - 2.1. Primera etapa: desde los orígenes hasta la finalización de la Guerra Civil española
 - 2.2. Segunda etapa: el periodo de la dictadura franquista
 - 2.3. Tercera etapa: del advenimiento de la democracia a la situación actual
- 3. Funcionamiento y estructura organizativa de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM**
 - 3.1. Valores, principios y reglas que orientan y rigen el funcionamiento interno de la cooperativa
- 4. Análisis económico del sector vitivinícola: repercusión en el ámbito cooperativo**
 - 4.1. Características del sector vitivinícola español
 - 4.2. Características del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha
 - 4.3. El cooperativismo en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha
- 5. Análisis estratégico de la organización empresarial El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM**
 - 5.1. Datos económicos y del sistema productivo
 - 5.2. Estrategia de negocio
 - 5.3. Estrategia de innovación
 - 5.4. Estrategia de comercialización y exportación
 - 5.5. Desarrollo tecnológico y digital
- 6. Conclusiones**
- 7. Bibliografía**

1. INTRODUCCIÓN

El caso objeto de estudio se centra en la empresa el Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla-La Mancha auténtico referente en su ámbito de cooperativismo agrario en particular, y paradigma de las empresas de Economía Social en general.

La Cooperativa agraria analizada se encuentra ubicada en la población de Villarubia de los Ojos (Ciudad Real) y es la empresa Cooperativa que, con funcionamiento ininterrumpido desde 1917, tiene mayor antigüedad de todas cuantas están registradas en la actualidad. Ciertamente así consta, tal y como se ha recordado en el centenario de su constitución (García-Cuenca Ariati, T. y Angulo Teja, M^a C. 2017, 9), en el escrito de la Subdirección General de Régimen Jurídico de las Cooperativas del Ministerio de Trabajo, de fecha 12 de junio de 1979, en el que se remite "certificación acreditativa de que en el Servicio Central del Registro General de Cooperativas de este Departamento figura inscrita como la más antigua y no disuelta". A mayor abundamiento, bien se puede afirmar que se erige en modelo de constancia empresarial y autenticidad cooperativa, todo ello, a pesar de los incontables avatares que ha tenido que superar a lo largo de su existencia como sociedad.

La Sociedad Cooperativa El Progreso precede al alumbramiento normativo del tipo jurídico que finalmente le ha acompañado durante tantas décadas de incesante trabajo cooperativo y, desde luego, anticipa en su tiempo la esencia de lo que constituirá en las leyes posteriores la razón de ser del fenómeno cooperativo juridificado.

Así pues, tanto por fecha de creación como por denominación, bien se puede identificar a la Sociedad Cooperativa El Progreso como genuina pionera y portadora de la mejor tradición cooperativa desde los albores del cooperativismo agrario de nuestro país hasta su definitiva consolidación más de cien años después.

El Progreso, con sus más de cien años de antigüedad, constituye una cooperativa muy presente en el mundo vinícola, siendo un referente no solo en el ámbito nacional sino también a nivel internacional, que apuesta por marcas que cumplen con altos estándares de calidad, superando controles muy exhaustivos. Aplica eficazmente innovadoras herramientas de producción, comercialización y gestión estratégica, representando un modelo de empresa de éxito en un contexto regional que tradicionalmente ha estado vinculado a estrategias orientadas a la producción.

Del mismo modo, ha sabido evolucionar y avanzar hacia la integración comercial en una cooperativa de segundo grado, Grupo Vidasol compuesto actualmente por cinco bodegas del área de La Mancha, con el objetivo de aumentar el valor añadido de sus productos y competir en mejores condiciones en los mercados exteriores.

En cuanto a la estructura del trabajo, en un primer momento se ha llevado a cabo el análisis jurídico de las normas reguladoras desde la constitución de la cooperativa en 1917 hasta la actualidad, todo ello, prestando especial atención a la autonomía de la voluntad que en cada etapa histórica se plasmó en las correspondientes dis-

posiciones de los estatutos aplicables. Posteriormente, se ha realizado un análisis del sector vitivinícola, justificando la relevancia de este en Castilla-La Mancha, así como la importancia del modelo cooperativo dentro de dicho sector en la región. A continuación, se ha efectuado el análisis estratégico de la cooperativa, en el que se han analizado los principales aspectos de la estrategia adoptada por la entidad, en la que se basa el éxito de la misma. En concreto, nos hemos centrado en las estrategias de negocio, innovación, comercialización e internacionalización, para terminar con la estrategia tecnológica y digital. Finalmente, presentamos las principales conclusiones e implicaciones extraídas del estudio del caso.

Para el desarrollo del trabajo, se ha procedido a consultar las fuentes de derecho aplicables al ámbito cooperativo, tanto estatal como autonómico, y prestado destacada atención a las leyes especiales de cooperativas. A su vez, nos hemos basado en la información recabada a partir de la entrevista mantenida con el Director-Gerente de la cooperativa. Del mismo modo, han sido consultados los estatutos vigentes en los diferentes momentos de la historia de la cooperativa así como de los actuales y se han obtenido datos a partir de la recopilación de informes y publicaciones especializadas del ámbito vitivinícola.

Por tanto, y ya desde estas primeras líneas, es necesario dejar constancia en la empresa estudiada del cuidado y respeto a los principios y valores del mejor cooperativismo que se haya podido conocer. Así, la Sociedad Cooperativa El Progreso ha sabido aunar a lo largo de su centenaria historia tradición y modernidad. Todo ello, a través de una singular experiencia que integra, en perfecta simbiosis, los elementos necesarios tendentes a la consecución de sus fines fundacionales en perspectiva empresarial y, a la par, los valores sociales que genéticamente forman parte de la identidad cooperativa en perspectiva histórica y con proyección atemporal.

2. ANÁLISIS JURÍDICO Y MODULACIÓN ESTATUTARIA EN LAS NORMAS APLICABLES A EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

2.1. Primera etapa: desde los orígenes hasta la finalización de la Guerra Civil española

En el ya lejano año de 1917, momento de la constitución de la Cooperativa El Progreso, el marco normativo que podía dar cobertura al proyecto que por entonces se emprendía era simplemente inexistente en cuanto a legislación especial y propia de cooperativas se refiere. No obstante, y como se ha señalado con acierto, "El recurso

al asociacionismo cooperativo tenía desde luego atractivos evidentes para unos campesinos integrados plenamente en los circuitos comerciales. Las ventajas de las diferentes variedades de cooperación agraria para los participantes eran potencialmente amplias" (Pan-Montojo, 2000).

Efectivamente, el origen de la Cooperativa objeto de estudio es fruto del convenio que acaba de subrayarse, y aunque el punto de partida se puede situar en la Ley de Asociaciones de 30 de junio de 1887, fue sin embargo la Ley de Sindicatos Agrícolas, de 28 de enero de 1906¹, la que regía y amparaba iniciativas como la emprendida por los pioneros agricultores de Villarrubia de los Ojos. Al respecto, se disponía en el art. 1 de la mencionada norma que "Se consideran Sindicatos Agrícolas para los efectos de esta Ley las Asociaciones, Sociedades, Comunidades y Cámaras agrícolas constituidas o que se constituyan legalmente para alguno o algunos de los fines siguientes:

8ª Instituciones de cooperación, de mutualidad

Aunque se destaca la referencia explícita en la Ley a la cooperación y mutualidad debe, igualmente, advertirse que también incorpora finalidades propias de las cooperativas del campo o agrarias que han permanecido en el articulado de las sucesivas leyes especiales de cooperativas en nuestro país hasta la actualidad.

En tal sentido, se ha afirmado sobre la Ley de Sindicatos Agrícolas que "No es propiamente una Ley de Cooperativas, pero si lo es en su espíritu y en las realizaciones que lograba"² (Sanz Jarque, J. J. 1994, 269).

Por lo demás, era requisito de obligado cumplimiento, en claro ejercicio de control administrativo, que la solicitud fuese tramitada ante el Gobernador de la provincia en número no menor de diez y, a la par, que se acompañara una copia de los estatutos y la lista de las personas que formen el Sindicato, indicando las que pertenezcan al Comité directivo y los recursos con que ha de contar para su sostenimiento. Cumplido todo lo cual, previa inscripción en el Registro especial de Sindicatos agrícolas, se adquiriría la plena capacidad jurídica que determina el art. 38 del Código Civil, esto es, la posibilidad de adquirir y poseer bienes de todas clases, así como contraer obligaciones y ejercitar acciones civiles o criminales, conforme a las leyes y reglas de su constitución.

El impulso promotor de 1917 se debe a cuarenta socios fundadores, con un capital suscrito de 364 acciones de 100 pesetas, lo que suponía un total de 36.400 pesetas, siendo su objeto, según se recoge en sus primeros estatutos, de 1 de marzo de ese

1. Se ha advertido al respecto que "Entre 1907 y la década de 1920, los nuevos Sindicatos –denominación que comprendía un abanico enorme de asociaciones en la realidad– se fue extendiendo por todo el país (aunque como es lógico solo integró masivamente al campesinado, donde éste dominaba la estructura social local)". Pan-Montojo, J. (2000,56). Y, más concretamente, sobre la norma en cuestión se ha podido afirmar que "... hasta la Ley de Cooperación de 1942, sirvió de marco legal al cooperativismo agrario de inspiración católica". Paniagua Zurera, M. (2000, 143).

2. Sanz Jarque, J.J. (1994, 269).

año, que no se elevaron a escritura pública, conseguir la mayor economía posible en la elaboración de los productos aportados, así como su máximo valor en venta, dotando a la industria de la maquinaria, envases y enseres necesarios para su desenvolvimiento. Se establece un cupo por acción de 167 arrobas (García-Cuenca Ariati, T. y Angulo Teja, M^a C. 2017, 9).

Es pues necesario remontarse a la incipiente regulación de principios del S. XX, y a la iniciativa de los pioneros de Villarrubia de los Ojos, para contextualizar adecuadamente el origen de la Cooperativa El Progreso y, por tanto, identificar los cimientos legales de la actual Sociedad. Así, entre los principales logros se podrá concretar su definitiva transformación en Sociedad Cooperativa Particular según consta en la escritura otorgada el día 14 de abril de 1924. En la misma, tal y como se ha afirmado (García-Cuenca Ariati, T. y Angulo Teja, M^a C. 2017, 12), se deja constancia expresa de que desde el día 1 de octubre de 1917 viene funcionando una cooperativa agrícola cuyos estatutos tenían exclusivamente carácter privado, pero para cumplir las disposiciones vigentes se elevan a públicos los estatutos adaptados a la Ley de 28 de enero de 1906, añadiendo a su denominación "Sindicato".

Tras la primera etapa de impulso cooperativo, y evanescencia normativa, se adentra la Cooperativa El Progreso en un territorio seguro de la mano del Decreto Ley de 4 de julio de 1931 que, a la postre, fue declarado Ley el 9 de septiembre de 1931, y el Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperativas aprobado mediane Decreto de 2 de octubre. En ambos casos anticipándose al reconocimiento constitucional expreso hasta ese momento nunca conocido y que, dos meses después, se alcanzaría con lo dispuesto en el art. 47 de la Constitución de la República Española de 1931³.

Parece obvio que con las disposiciones infraconstitucionales anteriormente citadas se produce en este periodo "Una primera toma de conciencia de la importancia e independencia de las cooperativas", (Lambea Rueda, A. 2013, 246). Y, efectivamente, así se puede comprobar en el texto de la primera Ley específicamente de Cooperativas a la hora de establecerse el perímetro legal que permitirá identificar y catalogar a una cooperativa como tal. Al respecto, el art. 1 de la citada norma prevé que para todos los efectos legales se entenderá por Sociedad Cooperativa la Asociación de personas naturales o jurídicas que, sujetándose en su organización y funcionamiento a las prescripciones del presente Decreto y tendiendo a eliminar el lucro, tenga por objeto satisfacer alguna necesidad común, procurando el mejoramiento social y económico de los asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

Pues bien, la prescripción legal indicada pareciera que ha permanecido inalterada con el paso del tiempo si tomamos como referencia a la Cooperativa El Progreso en la medida que, a pesar de las décadas transcurridas, sigue teniendo en sentido amplio plena vigencia el precepto legal traído a colación. Y, en el mismo sentido, pro-

3. Con mayor detalle (Prieto Juárez, J. A. 2002, 133).

cede mencionar también lo dispuesto en el art. 28 de la Ley de Cooperativas de 9 de septiembre de 1931 que, al respecto, incorpora la clasificación de las cooperativas incluyendo a las cooperativas agrarias como especie de las genéricas Cooperativas profesionales.

Por ello, aunque resulta sorprendente la falta de referencia concreta a las cooperativas agrarias de modo similar a lo incorporado en otras clases de cooperativas, no obstante, y según lo indicado por el precepto en cuestión⁴, serán consideradas como Cooperativas profesionales las constituidas por agricultores, ganaderos, industriales, comerciantes y, en general, personas o entidades dedicadas a una misma profesión o profesiones relacionadas para realizar conjuntamente y sobre base cooperativa determinadas operaciones encaminadas al mejoramiento económico, técnico, de su explotación. Y señaladamente... se enumeran seguidamente toda una serie de finalidades que, por lo demás, pueden corresponderse o subsumirse perfectamente en las contempladas actualmente en los Estatutos de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

Finalmente, y en lo que a esta etapa atañe, será de obligada referencia lo previsto y desarrollado en cuanto a clasificación de cooperativas en el Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperativas de 2 de octubre, a través del art. 20 (clasificación del Registro administrativo de Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo) en concordancia con el art. 22.1 (referencia expresa a las cooperativas agrícolas, pecuarias y forestales) del mismo texto normativo.

Tras el lapso de la guerra civil en el que también se incorporó una Ley específica, en concreto, con la Ley de 27 de octubre de 1938, que viene a modificar el régimen legal vigente surgido de la II República y, sin el menor reparo, a reorientar bajo órganos rectores autoritarios la responsabilidad de su gestión (necesidad de contar con previa autorización del Ministerio de Organización y Acción Sindical que ejerce funciones de vigilancia y tiene capacidad de veto)⁵. De este modo, y como avance de lo que vendría posteriormente, se reinterpretan por los sublevados contra el orden constitucional republicano los fines y principios del sector cooperativo privándolo, a la postre, de autonomía y libertad en la organización y gestión de sus actividades. En esta breve norma (19 artículos) se dedica el art. 4 a la clasificación de las cooperativas quedando encuadradas las agrícolas dentro en el grupo segundo correspondiente a Cooperativas de productores profesionales y apartado primero dedicado a las cooperativas agrícolas, pecuarias y forestales.

4. Según algún autor "Con la criticable omisión de previsiones especiales para las cooperativas agrarias que podían, como de hecho hicieron, continuar rigiéndose por la Ley de Sindicatos Agrícolas". (Paniagua Zurera, M. 1997,146).

5. La pretensión al decir de algunos autores en los años siguientes a la guerra civil no era otra que sustituir a la Ley de 1931 "... por una concepción totalitaria y jerárquica de la cooperación, más acorde con las directrices políticas del nuevo Estado". (POLO, A. 1942, 19).

2.2. Segunda etapa: el periodo de la dictadura franquista

El despropósito en cuanto a injerencia de la autoridad en los asuntos internos de las cooperativas, y la ausencia total de respecto en el funcionamiento autónomo de las mismas, se consuma con la aprobación de la Ley de Cooperación, de 2 de enero de 1942, que permanecería vigente prácticamente durante toda la existencia de la dictadura. Pero ya, con carácter previo, la Ley de 2 de septiembre de 1941 había derogado la conocida Ley de Sindicatos Agrícolas, de 28 de enero de 1906 y, en última instancia, se reordena todo el sistema cooperativo existente hasta el momento amparándose, entre otros, en el principio de que se debe desechar el criterio de sociedades cooperativas profesionales, en pugna con los principios de la Organización sindicalista del Estado.

Así, y no en vano, ya desde el capítulo primero de la Ley se deja claro que las cooperativas en su funcionamiento interno recogido en Estatutos deben estar siempre disciplinadas a la organización sindical del Movimiento y a la superior del Estado (art. 4). Y, yendo más allá, a partir del momento de su inscripción en el Registro correspondiente, las Sociedades cooperativas se entenderán incorporadas a la Obra Sindical de Cooperación y sujetas en su actuación a la misma (art. 6, en concordancia con los arts. 53 a 57). Y, por otra parte, los socios de las cooperativas quedan encuadrados automáticamente en los respectivos Sindicatos Locales o Hermandades (art. 10).

En este periodo de férrea vigilancia de la administración del Estado, y fuerte control externo por parte de los órganos incorporados al efecto en la Ley, se lleva a cabo la adaptación de los estatutos a la Ley de Cooperación de 2 de enero de 1942, y la ulterior aprobación del Reglamento de la Cooperativa El Progreso mediante Resolución del Ministerio de Trabajo de 13 de febrero de 1945. Y, todo ello, muy probablemente con la finalidad de cumplir con el nuevo marco legal impuesto que incorpora como clase diferenciada, y en primer lugar, a las cooperativas del campo en su art. 36. Pero incluso proporciona la definición al afirmar el texto legal que son Cooperativas del campo las constituidas o que se constituyan legalmente para cumplir a través de la cooperación alguno de los fines siguientes:

1. Adquisición de aperos y máquinas agrícolas y ejemplares reproductores de animales útiles para su aprovechamiento por la Cooperativa.
2. Adquisición para la misma o para los individuos que la formen, de abonos, plantas, semillas, animales y demás elementos de producción y el fomento agrícola o pecuario.
3. Venta, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejora de productos de cultivo o de la ganadería.
4. Roturación, explotación y saneamiento de terrenos incultos.

5. Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ella.
6. Empleo de remedios contra las plagas del campo.
7. Creación y fomento de institutos o entidades de previsión de todas clases o formas de crédito agrícola (personal, pignoratario o hipotecario), bien sea directamente dentro de la misma Cooperativa, bien estableciendo o secundando Cajas, Bancos o Pósitos, separados de ellas, bien constituyéndose la Cooperativa en intermediaria entre tales establecimientos y los individuos que la forman.

Precisamente en cumplimiento del último de los fines mencionados (art. 36.7) se adopta en asamblea general, celebrada el día 19 de marzo de 1958, el acuerdo de constituir la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Cooperativa El Progreso. Y, tras los preceptivos trámites legales en cumplimiento de lo establecido por la norma aplicable, el Ministerio de Trabajo aprobó el día 18 de diciembre de 1958 la constitución definitiva de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Cooperativa El Progreso con número de registro administrativo 18.165. Ahora bien, en poco más de una década se decidió también por acuerdo de asamblea general, en este caso de 31 de agosto de 1969, proceder a tramitar la integración de la Caja Rural de la Cooperativa El Progreso en la Caja Rural Provincial de Ciudad Real, cuya materialización tuvo lugar con fecha de 5 de noviembre del mismo año 1969.

El posterior desarrollo de las previsiones legales vendrá de la mano del Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperación de 2 de enero de 1942, aprobado mediante Decreto de 11 de noviembre de 1943 que, de una manera considerablemente detallada, viene a concretar el articulado de la Ley franquista aplicada a las Cooperativas. En el texto de desarrollo se explicita con amplitud lo ya anticipado en la Ley de Cooperación y, a su vez, se presta especial atención a los mecanismos de vigilancia y control, tanto en las Juntas Generales (art. 31 y ss.) como en las Juntas Rectoras (art. 37 y ss.), todo ello, a través de los Consejos de Vigilancia y, desde luego, con la omnipresencia de la Obra Sindical de Cooperación en sus distintos niveles y responsabilidades⁶.

Es precisamente en esta etapa de autoritarismo estatal con legislación intervenida y estrecha vigilancia de las cooperativas cuando se toma la acertada iniciativa de llevar a cabo la fusión por absorción con las otras dos cooperativas del campo que existían en funcionamiento en Villarrubia de los Ojos. En efecto, se produce el movimiento en cuestión materializándose la absorción por parte de la Cooperativa El Progreso de la Cooperativa del campo La Labradora (constituida el 9 de febrero de 1946) y de la también Cooperativa del Campo La Manchega (constituida el 16 de fe-

6. Con amplitud se recoge el intervencionismo estatal a través de lo dispuesto en el Título III del Reglamento dedicado al "Encuadramiento sindical de las Cooperativas", dedicando un Capítulo Primero a la "Disciplina sindical de la Cooperación", un Capítulo II que lleva por rubrica "De la Obra Sindical de Cooperación", y un III Capítulo que trata "Del Consejo Superior de la Obra Sindical de Cooperación".

brero de 1954), operación que tras ser formalizada legalmente se recoge a través de la Resolución de la Dirección General de Promoción Social del Ministerio de Trabajo, de 15 de septiembre de 1967.

En los últimos años de la dictadura, y siendo consciente el régimen político autoritario de los cambios del sistema económico y de la sociedad del momento, se procedió a aprobar con carácter transitorio y por Decreto 2396/1971, de 13 de agosto, el nuevo Reglamento de Cooperación, caracterizado por una leve concesión en cuanto al ejercicio de autonomía cooperativa (reforzar las autodeterminaciones de las empresas cooperativas pero sin renunciar a la revitalización de la Obra Sindical de Cooperación) y el reconocimiento en su art. 46 de las Cooperativas del Campo que, finalmente, se concretará en mayor medida con la aprobación de la Ley General de Cooperativas, de 19 de diciembre de 1974. Esta norma promulgada ya en el epílogo del régimen todavía, no obstante, dedica el Capítulo II del Título II a regular la Organización Sindical en su relación con el movimiento cooperativo.

La Ley General de Cooperativas de 1974 incorpora, a su vez, en la Disposición Final 1ª la previsión de que el Gobierno, a propuesta del Ministerio de Trabajo, a la que se acompañará informe de la Organización Sindical, aprobará en el plazo de un año a partir de la publicación de esta Ley, su Reglamento, que detallará en capítulos los pertinentes tipos y clases de cooperativas. Pues bien, el anunciado Reglamento de Cooperativas, que se aprueba por Decreto de 16 de noviembre de 1978 (habiéndose sobrepasado considerablemente el plazo de un año y en vísperas de la aprobación de la Constitución democrática de 1978) será de obligada referencia a nuestro efectos por cuanto incorpora definitivamente un Capítulo (el número X) dedicado a las Clases de Cooperativas, entre las que figura en primer lugar las Cooperativas del Campo (art. 96), y acto seguido dedica el art. 97 a estas cooperativas determinando en su párrafo 1º que "Se clasificarán como Cooperativas del Campo las que estén formadas por titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o por Entidades que las asocien para cumplir todos o algunos de los fines siguientes... (y enumera seguidamente en seis puntos los posibles fines).

En todo caso, lo más destacable del Reglamento de Cooperativas de 1978 es que supone un verdadero punto de inflexión en el tratamiento legal de las Cooperativas en la medida que "En el nuevo contexto democrático es evidente que el cooperativismo iba a ser afectado ya que, como el mismo Reglamento subraya en su preámbulo, "al desaparecer la antigua Organización Sindical decae la incrustación de la cooperación en aquella estructura" y todo ello, "...adecuando al organización y estructuración del movimiento cooperativista a los principios de autonomía y libertad asociativa", aspectos éstos que tendrán puntual reflejo en la Cooperativa El Progreso tanto en los primeros años de la recién estrenada democracia como en las décadas siguientes. Significativo es en este momento de importantes cambios en el funcionamiento de las cooperativas en general es, desde luego, la propuesta seguida de ulterior con-

sulta a los socios en la junta general de la Cooperativa El Progreso sobre su posible transformación en Sociedad Anónima de carácter estrictamente mercantil que, por lo demás, fue rechazada claramente por decisión del cuerpo social en democrático ejercicio de autonomía cooperativa.

2.3. Tercera etapa: del advenimiento de la democracia a la situación actual

El colofón en la democratización del marco normativo y, por tanto, el ajuste pleno de la Cooperativa estudiada a los principios cooperativos internacionales proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), se alcanza con la promulgación de la Ley General de Cooperativas 3/1987, de 2 de abril, de ámbito estatal todavía. La principal novedad que marca la aplicación del nuevo texto legal es, sin duda, que responde a la nueva estructura y vertebración del Estado en el que la norma estatal cohabita con las primeras leyes especiales de cooperativas promulgadas por las Comunidades Autónomas (las Comunidades Autónomas de Euskadi, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana ya contaban con textos legales democráticos anticipándose a la regulación estatal).

Y, por lo demás, recuérdese que con carácter previo el gran elemento medular en la nueva etapa es la consagración en la Carta Magna del fomento de la legislación cooperativa adecuada a través de su art. 129.2. y que, en lo que concierne a su desarrollo infraconstitucional, se materializa en la ya mencionada Ley General de Cooperativas de 1987 (destacadamente a través de los arts. 133 y 134, referidos ambos preceptos a las Cooperativas agrarias). Al respecto, y en lo que afecta a la Cooperativa El Progreso se tramita y culmina un nuevo procedimiento de adaptación de sus Estatutos a la nueva norma nacional mediante escritura pública otorgada el 21 de abril de 1990 que, posteriormente, fue rectificada el cuatro de septiembre de 1992.

Con posterioridad se aprobaría la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, de ámbito estatal que, tal y como determina su art. 2 a) y b), tiene como ámbito de aplicación a las sociedades cooperativas que desarrollen su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrolle con carácter principal, además de lo establecido en la letra b) en cuanto a las cooperativas que realicen principalmente su actividad cooperativizada en las ciudades de Ceuta y Melilla.

A la par, es finalidad declarada del legislador estatal lograr incorporar en el funcionamiento de las sociedades cooperativas la rentabilidad económica y competitividad empresarial como prioridad en esta nueva etapa. Por ello, se declara con rotundidad en la Exposición de Motivos que un objetivo prioritario es reforzar la consolidación empresarial de la cooperativa, para lo que ha sido preciso flexibilizar su régimen económico y societario y acoger novedades en materia de financiación empresarial.

También el sector agrario viene contemplado en el texto estatal actualmente vigente al dedicársele el art. 93 que, por lo demás, hasta la promulgación de la Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha, proporcionó cobertura legal a las cooperativas agrarias de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Así, siguiendo la norma estatal, El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM no adaptó en este periodo sus estatutos a la Ley especial estatal (probablemente al ser conscientes los responsables de la inminente publicación de la norma autonómica en Castilla-La Mancha). Y, en consecuencia, encontró acomodo entre aquellas que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales que tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera, forestal o estén directamente relacionados con ellas.

Cierto es que, a pesar de la previsión constitucional, en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha no se encuentra inicialmente en su Estatuto de Autonomía competencia exclusiva en materia de Cooperativas⁷. No obstante, el marco jurídico en materia de Cooperativas en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha se pudo concretar a raíz de la asunción de competencias exclusivas en la materia por parte del Estatuto de Autonomía a través de su art. 31.1 22^a y, a la postre, se concretó en la ya mencionada primera Ley de Cooperativas de la región, esto es, en la Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha (en adelante LCCLM).

Aunque se dedica un extenso art. 111 a las cooperativas agrarias se parte, no obstante, de un escueto concepto en el párrafo primero del precepto indicado pues, al efecto, considera el legislador castellanomanchego que son cooperativas agrarias las que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o mixtas, de forma exclusiva o compartida. Y, sin embargo, se concede una amplia potestad reguladora a la autonomía de la voluntad social expresada en estatutos. Así pues, son cuantitativa y cualitativamente importantes los aspectos que deben ser obligatoriamente determinados en las normas de funcionamiento interno que aprueba en cada caso la asamblea general.

Ahora bien, la norma en cuestión tuvo vida efímera, pues pronto quedó derogada con la entrada en vigor de la actual Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha (aplicable a las quince clases de cooperativas previstas actualmente en el art. 121.1 de la LCCLM), modificada ulteriormente de manera parcial por la Ley 4/2017, de 30 de noviembre, de Microempresas Cooperativas y Cooperativas Rurales de Castilla-La Mancha (LMCCRCLM)⁸.

7. Más ampliamente, (Prieto Juárez, J.A., 2020, 34).

8. PRIETO JUÁREZ, J.A. "El marco jurídico de la Economía Social...", Op. Cit. pp. 43 y 44.

El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM, al igual que todas las Cooperativas del territorio castellano-manchego se encuentra abocada, una vez más, a un nuevo procedimiento de adaptación a la normativa (autonómica en este caso) que resulta de aplicación en su ámbito territorial. Así, se adaptó a la Ley 20/2002, de 14 de noviembre de Cooperativas de Castilla-La Mancha, tras tomarse el preceptivo acuerdo en asamblea general celebrada el día 28 de agosto de 2005, y por medio de escritura pública otorgada con fecha de dos de noviembre de 2005. El objeto social y actividad económica que, a día de hoy, se encuentra regulado en el art. 4 de los Estatutos de la Cooperativa El Progreso debe su existencia a la redacción operada en el proceso de adaptación a la norma cooperativa autonómica del año 2002, habiendo permanecido inalterada hasta la fecha.

Y, por último, en apenas ocho años la cooperativa analizada hubo de emprender el que hasta la fecha es el último movimiento de adaptación a la Ley especial vigente actualmente en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, esto es, a la Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha. Así, tras la aprobarse el 3 de marzo de 2013 en la Asamblea General de la Cooperativa El Progreso el inicio de los tramites legalmente preceptivos, y con la obtención de la calificación previa favorable por parte del Registro de Cooperativas de Castilla-La Mancha, con fecha de 18 de junio de 2013, se procedió definitivamente a otorgar escritura pública de adaptación de Estatutos el día 2 de agosto de 2013.

Por consiguiente, bien se puede afirmar que en el momento presente la Cooperativa El Progreso se ajusta legal y materialmente en todos sus extremos al concepto y caracteres contenidos en el art. 130.1 LCCLM, es decir, que estamos en presencia de una Cooperativa que asocia principalmente a empresarios agrarios y/o titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o mixtas, de forma exclusiva o compartida.

3. FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

3.1. Valores, principios y reglas que orientan y rigen el funcionamiento interno de la cooperativa

Los Estatutos sociales de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM, de Villarrubia de los Ojos, cuentan con setenta y siete artículos y una Disposición Final que, desde luego, son portadores del espíritu originario que guó sus primeros pasos en los albores del S.XX y, simultáneamente, atesoran los valores y principios de la mejor tradición democrática que cupiera aplicar a una sociedad cooperativa con innegable e inmensa proyección de futuro.

Efectivamente, los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM respetan el mejorable marco normativo con que cuenta este tipo societario en Castilla-La Mancha, si bien, haciendo uso de las facultades potestativas que la propia norma concede, mantiene la esencia cooperativa como resultado de la asunción y metabolización de los principios cooperativos proclamados en el año 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional en su congreso centenario de Manchester.

Así, la empresa cooperativa objeto de estudio ha entendido bien que la razón de ser del tipo societario que da cobertura a sus actividades radica en cumplir con el objeto social y, por tanto, situar en el centro de su actividad a las operaciones realizadas con sus socios en todo aquello que proceda de sus explotaciones y, por ende, atendiendo prioritariamente a sus necesidades a través de la prestación de servicios que éstos pudieran requerir. Todo ello, y como la propia norma de funcionamiento interno señala en su art. 4.1 (asumiendo lo dispuesto en el art. 130.2 LCCLM), en aras de alcanzar la mejora, tanto económica, social y técnica, de las explotaciones de los socios o de la propia cooperativa, así como la prestación de servicios y fomento de actividades encaminadas a la fijación, promoción, desarrollo y mejora de la población agraria y el medio rural.

Habiendo entendido a la perfección la razón de ser del fenómeno cooperativo, y encarnando la cooperativa que centra nuestra atención sus mejores esencias, no resulta extraño, pues, que a pesar de la liberalización incorporada en el art. 8 LCCLM (en concordancia con el art. 130.2 LCCLM) respecto de la posibilidad de realizar operaciones con terceros (cabe la posibilidad de superar el límite del cincuenta por ciento mediante previsión estatutaria), no obstante, se haya optado en el art. 5 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM por restringir dicha opción a un límite máximo del cincuenta por ciento del total de las realizadas por los socios para cada tipo de actividad desarrollada por aquéllas.

A pesar del condicionante indicado es posible, claro está, adquirir la condición de socio usuario sobrevenido (art. 26 LCCLM) en todos aquellos casos que se siga el procedimiento establecido en el art. 9 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM y se cumpla lo preceptuado en el art. 8.1 de los mismos Estatutos (extensivo en el párrafo 4º a otras sociedades y entidades de conformidad con lo preceptuado en el art. 130.1 LCCLM). O lo que es lo mismo, podrán ostentar la cualidad de socio en esta cooperativa las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas con capacidad legal necesaria que sean empresarios agrarios y/o que, por cualquiera de los títulos admitidos en derecho, gocen directamente del aprovechamiento y disfrute sobre explotaciones agrarias, ganaderas, forestales o mixtas que coincidan con la actividad desarrollada por la Cooperativa, bien de forma exclusiva o compartida.

Además de contemplar el necesario cauce de reconocimiento formal y material de principio de adhesión voluntaria y abierta a la cooperativa también, en sintonía con la institución cooperativa internacional (ACI), se incorpora con el máximo respeto la

previsión de gestión democrática por parte de los socios. En efecto, se puede afirmar, sin temor a equivocación o libre interpretación, que El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM es una organización gestionada democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Así, a la hora de cumplir cabalmente con la democracia cooperativa como elemento identitario y diferenciador respecto de cualquier otra forma jurídica societaria se incorporan por imperativo legal los dos órganos sociales necesarios e imprescindibles previstos en la LCCLM, esto es, la asamblea general (arts.26 a 35 LCCLM) y el consejo rector (arts.36 a 51 LCCLM).

En lo que atañe a la asamblea general y, de acuerdo con lo preceptuado en el art. 26.1 de los Estatutos, se declara a todos los efectos que en El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM la asamblea general es el "órgano supremo de expresión de la voluntad social". En consecuencia, y en nuestra opinión, la Cooperativa ahora estudiada proyecta las potencialidades del principio de gestión democrática más allá de lo que hace en el art. 42.1 LCCLM la propia norma autonómica pues, además de reconocerse la soberanía interna del mencionado órgano, recuerda que por encima del mismo no puede haber superior voluntad del cuerpo social.

A su vez, cuenta El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM con un consejo rector, habiéndose optado de entre las cuatro posibilidades propuestas por el art. 55.1 LCCLM por la fórmula de órgano colegiado de gobierno, gestión y representación que, según explicita el art. 36 de los Estatutos, actúa con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la asamblea general. Ahora bien, asume competencialmente por virtud del seguimiento y aplicación literal de lo dispuesto en el art. 56.1 al asignar al órgano de administración "... cuantas facultades no estén reservadas por Ley o por los estatutos sociales a otros órganos sociales" (texto que reproduce en los mismos exactos términos el citado art. 36 de los Estatutos). En este sentido determinadas posiciones doctrinales entienden que "... la autonomía estatutaria en cuanto a la reserva de competencias a la Asamblea tendrá como límite el contenido esencial de competencias exclusivas legalmente reconocidas al Consejo Rector" (Pastor Sempere, C. 2006, 498).

Respecto de la participación y gestión democrática en las cooperativas de Castilla-La Mancha el legislador autonómico ha incorporado en el art. 49.1. (en concordancia con el art. 130.8.) de la Ley especial aplicable (LCCLM), y con carácter general, que en la asamblea general de cualquier sociedad cooperativa cada socio tendrá un solo voto, con independencia del capital social que hubiere suscrito y desembolsado. Si bien, a continuación, se matiza en el párrafo segundo del mismo art. 49 LCCLM al afirmar que estatutariamente podrá establecerse a la regla general de "un socio, un voto" las siguientes excepciones: cooperativas de primer grado agrarias... se podrá prever estatutariamente un sistema que reconozca al socio ordinario un voto plural ponderado en proporción al volumen de su actividad cooperativizada, sin que quepa

atribuir a cada socio en ningún caso más de una cuarta parte de los votos sociales, ni que el colectivo de miembros con voto plural llegue a alcanzar en su conjunto y para cada ejercicio económico un porcentaje de votos que supere al total de votos igualitarios.

Pues bien, ante las distintas y elásticas previsiones recogidas en la Ley regional (alejándose de lo consagrado en la proclamación de principios cooperativos de Manchester) la base social de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha incorporado de manera taxativa y contundente en el art. 31 de sus Estatutos que, sin perjuicio de las limitaciones previstas para los socios colaboradores, todo socio tiene derecho a un voto. En ningún supuesto podrá ser el voto dirimente o de calidad. La decisión en cuestión tiene, del mismo modo, puntual reflejo en el funcionamiento del consejo rector pues, tal y como determina el art. 43.3 de los Estatutos cada consejero tendrá un voto, si bien, en este caso, el voto del Presidente dirimirá los empates (se sigue lo indicado en el art. 67.2 c) LCCLM). Por tanto, sintoniza plenamente lo preceptuado estatutariamente con lo dispuesto por el máximo organismo internacional de representación de los intereses cooperativos en claro acrónimo ejercicio de simbiosis glocal.

Finalmente, y con carácter general, se ha dispuesto en el art. 33.1 del texto estatutario (aplicando literalmente el art. 51.1 LCCLM) que excepto en los supuestos previsto por la Ley de Cooperativas, la asamblea general adoptará los acuerdos por mayoría simple de los votos presentes y representados válidamente emitidos, no siendo computables a estos efectos los votos en blanco o las abstenciones. Y similar prescripción cabe aplicar en el caso del consejo rector como órgano de administración en la medida que el art. 67.2 c) LCCLM ordena a estos efectos que los acuerdos se adoptarán por más de la mitad de los votos válidamente expresados, salvo en los supuestos establecidos en la presente Ley que, a la postre, es exactamente lo mismo que recoge el art. 43.3 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM.

En materia de estructura orgánica sorprende que en la Cooperativa objeto de estudio la voluntad social expresada en estatutos no haya considerado conveniente hacer uso de las posibilidades contenidas en el art. 41 LCCLM (en concordancia con los arts.71 a 73 LCCLM) respecto de los órganos facultativos. Si nos atenemos a lo dispuesto en el mencionado precepto se podría haber previsto a través de los Estatutos la existencia de otros órganos sociales adicionales tales como comisiones o comités delegados de la asamblea general. Este podría haber sido el caso del comité de recursos, la comisión de intervención o control de la gestión, los interventores y las interventoras y el comité social.

La práctica democrática de la Cooperativa El Progreso se completa con la participación económica de los socios partiendo, siempre y en todo caso, de la implicación en el capital social de la Cooperativa que según contempla el art. 52.1 de los Estatutos se expresa en euros y estará constituido por las participaciones sociales cooperativas

suscritas por los socios con carácter obligatorio y voluntario. Al mismo tiempo se cumple también rigurosamente con lo señalado por la Alianza Cooperativa Internacional en el tercero de sus principios, esto es, la compensación recibida por los socios, si la hay, será limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio.

Al respecto, son fiel reflejo de lo que acaba de subrayarse los párrafos primero y segundo del art. 60 de los estatutos (en desarrollo del art. 79.1 y 2 LCCLM), pues en el primer caso se dice expresamente que las participaciones sociales obligatorias al capital social desembolsadas no devengarán interés. Y, acto seguido, en el número dos del mismo artículo, se completa lo decidido por la voluntad social de la Cooperativa afirmando que las participaciones sociales voluntarias devengarán el tipo de interés que fije el acuerdo de emisión de las mismas. Ahora bien, con obligación de seguir la instrucción contenida en el art. 60.4 de los Estatutos, o lo que es lo mismo, condicionada a la existencia en el ejercicio económico de resultados positivos o fondos de libre disposición y, en ningún caso, podrá exceder en más de diez puntos del interés legal del dinero.

Mantiene la Cooperativa El Progreso simultáneamente intacta la práctica de participación económica democrática cuando prevé en el art. 64.5 de sus Estatutos que el retorno cooperativo procedente del excedente disponible que se reparta entre los socios se acredite a los mismos en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada socio con la cooperativa, sin que en ningún caso pueda acreditarse en función de las participaciones sociales cooperativas. No obstante, no ocurre lo mismo si nos referimos a los excedentes y los resultados de las operaciones realizadas con terceros no socios, en la medida que el mismo art. 64 de los Estatutos en su párrafo 5º contempla la posibilidad de que se apliquen, conforme acuerde la asamblea general en cada ejercicio, a retorno cooperativo de los socios... Aunque, ciertamente, encuentra cobertura legal de acuerdo con lo previsto en el art. 88.4 LCCLM, sin embargo, transgrede el seguimiento normativo en cuestión la tradicional práctica cooperativa de socializar, en beneficio del colectivo de socios, los resultados procedentes de operaciones en las que no haya habido implicación personal y directa del socio que, a la postre, resulte beneficiado vía retornos extracooperativos.

Por último, se vuelve a la observancia de los principios cooperativos en materia económica, y en aras de garantizar el debido cumplimiento de participación económica democrática, cuando se regula el régimen de los fondos obligatorios. Y, más concretamente, al determinar en los Estatutos de la Cooperativa El Progreso la irrepertibilidad de los mismos entre los socios tanto en el art. 66.1 referido al fondo de reserva obligatorio⁹, como en el art. 67.3 en cuanto atañe al fondo de promoción y formación cooperativa. Así pues, con mayor rigor y mejor criterio que el legislador castellanomanchego que en su momento impulsó la norma decide la Cooperativa, en

9. Mayoritariamente se mantiene tal postura por parte de la doctrina. Entre otros, Borjabad Gonzalo, P. 2001, 31.

cumplimiento de los principios cooperativos y observancia de la asentada praxis empresarial del tipo societario ahora analizado, la irrepartibilidad del fondo de reserva obligatorio¹⁰. En efecto, se apartan en este punto los Estatutos sometidos a análisis de la laxitud contemplada en la Ley especial regional que admite, con anterioridad a la posible disolución, la repartibilidad parcial entre los socios a través de previsión estatutaria en tal sentido, todo ello, según el art. 90.1 LCCLM.

Cabe concluir este apartado haciendo una sucinta referencia a la presencia del principio cooperativo de educación y formación e información a través de la obligada incorporación del Fondo de Promoción y Formación Cooperativa, previsto en el art. 67 del cuerpo estatutario y dedicado, como es habitual, a la formación de los socios y trabajadores de la cooperativa en los principios y valores cooperativos; la promoción y difusión del cooperativismo y de las relaciones intercooperativas y la promoción cultural, profesional y asistencial de sus socios, de sus trabajadores, del entorno local y de la comunidad en general así como acciones medioambientales.

La particularidad, sin embargo, viene por la vía de lo que la voluntad social de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha decidido en el momento de aprobar las normas de funcionamiento interno que rigen en la actualidad. En concreto, la opción que se concede a la asamblea general de la Cooperativa para que aporte total o parcialmente la dotación del Fondo a Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha (Unión regional de cooperativas agrarias a la que pertenece), Unión de Cooperativas de segundo grado (Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM, en el caso de la bodega cooperativa y Oleo Vidabol Sociedad Cooperativa de CLM, en el caso de la almazara), y a entidades públicas o privadas que tengan por objeto la realización de fines propios de este fondo.

Por lo demás, como se ha podido comprobar, lo decidido libremente por la Sociedad Cooperativa El Progreso ha servido de puente para que el quinto principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional pueda proporcionar todavía más homogeneidad al catálogo aprobado en el Congreso centenario de este organismo internacional celebrado en el año 1995 en Manchester. En efecto, la Cooperativa anuda a través de su Fondo obligatorio el importante principio de Educación, Formación e Información con el sexto principio de la ACI consistente en propiciar la Cooperación entre Cooperativas¹¹.

10. Coincidimos en este punto con la doctrina que se muestra partidaria de mantener la irrepartibilidad de en cuestión. (Carrasco Carrasco, M. 1993. 193).

11. La integración de la Sociedad Cooperativa El Progreso a través de alianzas económicas y empresariales en los Grupos Cooperativos Vidasol y Oleo Vidabol ha tenido lugar de conformidad con lo dispuesto en los arts. 154 a 156 LCCLM que utilizan el cauce de la Cooperativa de segundo o ulterior grado al objeto de completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante en el sentido y con la extensión que establezcan los estatutos. Y, así, la redacción legal transcrita tiene literal reflejo en lo dispuesto como objeto social en el art. 4 de los Estatutos de Vidasol (y en similares términos en Oleo Vidabol). Es por eso que el propio art. 154.1 insiste en que cuando la coope-

La materialización de la integración cooperativa en el caso que nos ocupa es una realidad a día de hoy que se puede constatar sin problema alguno, y una vez más, mediante la correspondiente incursión en el articulado de los vigentes Estatutos de la cooperativa de segundo grado Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM. Tal afirmación se puede comprobar expresamente en el art. 5.1 de los Estatutos de Vidasol dedicado a las facultades transferidas y áreas de integración que constituyen áreas de integración empresarial de la cooperativa de segundo grado, sobre las que la cooperativa de segundo grado ejercerá una dirección unitaria y sobre las que las propuestas de las cooperativas asociadas serán meramente indicativas y no vinculantes para la de segundo grado, la comercialización en mercados nacionales e internacionales de la totalidad del vino, mosto, subproductos y otros derivados de la uva, procedentes de las cooperativas socias. Modelo éste que, por lo demás, resulta replicado en las normas aplicables a todos los procesos de integración de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

En definitiva, resulta de todo punto evidente que se ha logrado de este modo la finalidad pretendida de servir de forma más efectiva a sus miembros y fortalecer al mismo tiempo el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales¹². Todo ello, en la doble dimensión social y de representación institucional a través de la Unión regional de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha y, por otra parte, en la dimensión empresarial y económica mediante su integración en las Cooperativas de segundo grado Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM y Oleo Vidabol Sociedad Cooperativa de CLM.

No ha descuidado tampoco la Sociedad Cooperativa El Progreso el séptimo y último de los principios de la ACI centrado en el Interés por la Comunidad para el desarrollo sostenible de su entorno de referencia a través de las políticas que viene apli-

rativa se constituya con fines de integración empresarial, los estatutos determinarán las áreas de actividad empresarial integradas, las bases para el ejercicio de la dirección unitaria del grupo y las características de éste.

Por otra parte, en lo que atañe a la estrategia social de representación institucional también la Sociedad Cooperativa El Progreso ha sabido utilizar el instrumento legal proporcionado al efecto en la norma castellanomanchega y, en particular, lo previsto sobre asociacionismo cooperativo en los arts. 163 a 165. Fruto de la opción legal que la norma autonómica incorpora es la integración en la Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha pues el propio art. 163.1 LCCLM dispone que para la defensa y promoción de sus intereses, las cooperativas podrán asociarse libre y voluntariamente en asociaciones, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas, sin perjuicio de poder acogerse a cualquier otra fórmula asociativa, de acuerdo con la legislación reguladora del derecho de asociación.

12. Sobre los efectos beneficiosos de la integración en estructuras cooperativas de segundo grado se ha destacado que "... han podido optar a los beneficios que proporciona la concentración de la oferta, así como la demanda de factores de producción o la concentración de servicios de forma conjunta. La implantación de sistemas de planificación de la producción de acuerdo con las necesidades comerciales de la campaña, la consolidación de nuevos mercados gracias a los mayores volúmenes comercializables, o el incremento de las posibilidades de industrialización de los productos de los socios, con la consecuente captación de valores añadidos para el socio". (Meliá Martí, E. 2003, 107).

cando con positivo impacto social y económico, evidente de todo punto si atendemos a los datos analizados.

Finalmente, no es cuestión baladí recordar, y tener presente en todo momento, que el cuarto principio cooperativo de autonomía e independencia debe guiar siempre el camino de las cooperativas en cualquier parte del mundo, todo ello, en aras de garantizar la gestión democrática de sus miembros. Y, aunque actualmente no existe previsión estatutaria en tal sentido en la Sociedad Cooperativa El Progreso, no obstante, el articulado de las normas de funcionamiento interno y la trayectoria en la toma de decisiones, de conformidad con el marco regulador autonómico, nos permite aseverar que tal principio rige y goza de buena salud en la gestión social y funcionamiento empresarial de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA: REPERCUSIÓN EN EL ÁMBITO COOPERATIVO

4.1. Características del sector vitivinícola español

El sector del vino se caracteriza por ser un sector maduro, dinámico y abierto, con un elevado grado de competitividad interempresarial y con un mercado de carácter tradicional, en el que la oferta está constituida por un alto número de referencias y en el que existe gran similitud entre los productos. Sin embargo, el hecho de que exista un alto número de consumidores hace del mismo un sector interesante, capaz de atraer a gran cantidad de empresas, aumentando el grado de rivalidad y, a su vez, dificultando el objetivo de lograr incrementos en la cuota de mercado.

Factores como la globalización, el incremento de la competencia y el aumento de la diferenciación y segmentación de los mercados del vino, así como la aparición de nuevos países exportadores e importadores con estrategias comerciales más agresivas, han modificado las formas de competir en el negocio vitivinícola en poco tiempo, obligando a las bodegas a una orientación más estratégica y profesional. Ello supone que las formas de negocio tradicionales tengan que readaptarse, poniendo más atención en los mercados exteriores y forzando a una mayor capacidad de adaptación por parte de las bodegas, así como a nuevas propuestas en las áreas que permitan generar mayor valor añadido, como las de comercialización, distribución y marketing (Cervera, 2019).

Respecto a los datos de producción, a nivel mundial la producción de vino en 2021 ha experimentado una reducción de un 4% en volumen con respecto a 2020, como consecuencia de las desfavorables condiciones climatológicas que han afectado a los países productores europeos. A nivel nacional, según los datos del informe económi-

co de octubre de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), en los dos primeros meses de la campaña 2021/22, la producción ha alcanzado 34,3 millones de hectólitros de vino, dato que representa un 11,9% inferior al nivel alcanzado en la anterior campaña para el mismo período.

Las circunstancias actuales constituyen un desafío importante para las bodegas por la situación de crisis superpuestas derivadas de la pandemia del Covid-19 (que ha introducido cambios importantes en los hábitos de consumo) y sus repercusiones económicas, así como por los problemas derivados de la crisis climática. En España, el descenso experimentado por las ventas exteriores en 2020 se explica principalmente por la caída del consumo mundial de aproximadamente un 3%, a lo que hay que añadir los efectos negativos de los aranceles impuestos en 2019 por EEUU a las ventas de vino español, que ocasionaron un descenso del 6,1% del volumen exportado en 2020 (Díaz, 2021). Sin embargo, los datos positivos facilitados por la AEAT en 2021 cifran el crecimiento de las ventas exteriores de vino en los ocho primeros meses del año en un 13,5% en valor y en un 20,2% en volumen.

En este escenario, el comercio mundial se ha recuperado a pesar de la pandemia, batiendo récords históricos, aumentando España su volumen de exportación más que ningún otro proveedor y rebasando a Italia como principal exportador mundial, según el interanual a junio de 2021. No obstante, a pesar de haber sido el país que más ha aumentado sus exportaciones de vino en el referido período, ha sido a un precio medio inferior (OEMV, 2021), por lo que el incremento en volumen no ha ido unido a un aumento equivalente en valor, situándole desde esta perspectiva lejos de Francia y por detrás de Italia (Financial food, 2021). Según datos de la Federación Española del Vino (FEV), España ocupa la primera posición en superficie de viñedo (aproximadamente el 13% del total mundial); es el segundo productor mundial, responsable del 25% de la producción de vino en Europa y el primer exportador mundial.

Teniendo en cuenta los datos considerados, puede decirse que el crecimiento de las exportaciones ha sido tan intenso que España presenta un "perfil vini-exportador", en términos de Martínez y Medina (2020). La actividad de la cadena de valor vitivinícola constituye el 2,2% del valor añadido bruto de España y genera el 2,4% del empleo total, siendo un sector clave en la lucha contra el despoblamiento de las zonas rurales. Su posición es consecuencia de un desequilibrio estructural creciente entre producción y consumo interno que ha forzado a las bodegas a centrarse en los mercados internacionales (Cervera y Compés, 2018).

Puede decirse que el sector del vino español ha alcanzado el reto de ajustarse al mercado global, así como a los cambios de la normativa hacia un modelo más competitivo, abierto y liberal (Díaz et al., 2015), pero como hemos señalado anteriormente, ha tenido que aceptar precios más bajos en los mercados mundiales. Es por eso por lo que el nuevo objetivo debe dirigirse a la creación de valor para mantener la base productiva, dado que los precios percibidos por los viticultores son en

muchas zonas españolas excesivamente bajos (del Rey, 2014). De ahí la importancia que pueden revestir en este escenario las cooperativas, siendo prioritario para estas conseguir incrementar aún más sus cuotas en los mercados exteriores, así como su competitividad.

4.2. Características del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha

En cuanto al sector vitivinícola en Castilla-La Mancha, constituye un sector estratégico de la economía regional que actúa como motor de arrastre de otras actividades y con implicaciones en otros ámbitos, como el social, medioambiental, territorial, cultural y patrimonial. De acuerdo con datos del estudio elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI) para OIVE sobre la relevancia económica del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha, su contribución al PIB es de un 4,6%, aporta un valor añadido bruto superior a los 1.740 millones de euros anuales (la contribución directa es de 966 millones), genera un superávit comercial de más de 770 millones de euros anuales (de media en los cinco últimos años), y crea un empleo directo, indirecto e inducido de 42.770 puestos de trabajo (20.050 son directos).

Con respecto a la superficie de viñedo en la región (456.000 hectáreas), representa el 48% de la superficie dedicada al viñedo a nivel nacional y más del 6% de la superficie mundial, si bien los rendimientos por hectárea manchegos están por debajo de la media del resto de regiones competidoras europeas o de países emergentes. Asimismo, más del 13% de la superficie está dedicada al cultivo ecológico, para el cual la región presenta unas condiciones favorables, situándola en una posición ventajosa en este aspecto, ya que es la segunda región de España con más bodegas y embotelladoras de este tipo de producción (213 en 2019, que representan el 18,5% del total en España). La producción de uva para vinificación supera los 3,4 millones de toneladas anuales, aunque considerando los datos de cosecha de este año, la merma en la producción, que ha permitido equilibrar oferta y demanda, ha redundado en beneficio para los agricultores por el aumento experimentado en los precios.

Por lo que respecta a la producción vitivinícola anual, en la región se producen de media más de 20,7 millones de hectolitros de vino, correspondiendo a la provincia de Ciudad Real, aproximadamente, el 46% del total. Los datos de producción de este año reflejan una bajada del 23% de la producción global de vino con respecto a la campaña anterior.

En lo que concierne a la actividad exterior en 2021, el informe del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) muestra datos muy positivos hasta septiembre, que llevan a un incremento de las ventas del 13,3% en valor (2.104,7 millones de euros) y del 20% en volumen (1.748,7 millones de litros), convirtiendo a Castilla-La Mancha en líder indiscutible. Aunque dominan las exportaciones de vino a granel

(83% de media), en el último año se ha experimentado un aumento en volumen del 2,6% de las ventas de embotellado (se ha pasado de un 18,2% en 2019 a un 20,8% en 2020). El número de empresas elaboradoras de vino con ventas al exterior se sitúa en 507. De este modo, nuestra región factura el 23% del total, con el 14% de empresas exportadoras, datos que sitúan a las bodegas de nuestra región en líderes en ingresos por ventas en el exterior, superando Castilla-La Mancha el millón de euros de exportación media por bodega en 2020 (OEMV, 2021).

4.3. El cooperativismo en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha

Los datos sobre el cooperativismo agrario español reflejan su trascendencia, no solo por constituir un motor de crecimiento económico, sino por mantener el compromiso con las zonas rurales en las que se localiza (Monzón y Chaves, 2017; Chaves et al., 2013), proporcionando un excelente instrumento para sus socios y asumiendo un papel destacado en algunos sectores, como en el caso del sector vitivinícola (OSCAE, 2020).

En referencia a los datos de la Economía Social en Castilla-La Mancha, está integrada por 6.821 entidades, genera cerca de 40.000 empleos y produce un valor añadido bruto superior a 500 millones de euros. El 17,25% de estas empresas son sociedades cooperativas, de las cuales el 34,4% corresponde a cooperativas agrarias (Carrasco y Hernández, 2020). El hecho de que Castilla-La Mancha tenga una baja densidad de población (la tercera con menor densidad de población de España), que la mayor parte de su territorio corresponda al medio rural y que cuente con una gran especialización en el sector agrario han sido determinantes para que esta fórmula organizativa este ampliamente afianzada en su entorno industrial, fundamentalmente en zonas rurales y en municipios con una población más reducida (Calderón y Calderón, 2020). Según el DIRCE, en la actualidad el número de cooperativas activas en la región es de 1.153, que constituye un 5,4% del total de sociedades cooperativas en España, lo que sitúa a Castilla-La Mancha en sexto lugar en cuanto al número de estas sociedades, después de Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco y Murcia.

Centrándonos en el sector agroalimentario, según los datos del último informe socioeconómico disponible del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), el cooperativismo agroalimentario castellano-mancheño representa el 13,5% de las cooperativas españolas y supone el 8,8% de la facturación nacional del colectivo, ocupando la tercera posición detrás de Andalucía y Valencia. Asimismo, el 42% del valor de la producción final agraria de Castilla-La Mancha y el 4% de la española corresponde a las cooperativas (Mas Castilla-La Mancha, 2021). Todos estos datos constatan la importancia de las cooperativas agroali-

mentarias como auténticos vectores de la pervivencia de muchos municipios de la región, susceptibles de afrontar el desafío de la comercialización de productos tan esenciales en nuestra economía como el vino, entre otros (Rojas y del Real, 2017).

En relación con el sector del vino, tal y como señala el Plan Estratégico del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha de 2019, una de las características de dicha actividad en la región es la mayor importancia relativa del modelo cooperativo, que representa el 35% de las cooperativas vitivinícolas españolas y que integra en torno al 68% de la superficie de viñedo castellanomanchego. Con base en los datos de AFI (2021), en la región operan 205 cooperativas de primer grado y sociedades agrarias de transformación (SAT) además de 9 cooperativas de segundo grado, lo que la convierte en la comunidad con el mayor número de bodegas cooperativas. En total, representan entre el 75% y el 80% de los hectólitros de vino y mosto elaborados en la región y el 45% de la facturación de las bodegas castellanomanchegas. Asimismo, comercializan el 70% de mosto, el 66% del vino a granel y el 16% del vino embotellado por el total de las bodegas cooperativas españolas. Considerando los datos de la última campaña vitivinícola, según AFI (2021), las bodegas cooperativas y SAT castellanomanchegas respondieron del 75,5% de la producción de vino y mosto en la región y del 72,1% de la producción total de las cooperativas y SAT vitivinícolas españolas. Considerando los datos a nivel provincial, Ciudad Real concentra el 44% de la cifra de negocios de las cooperativas vitivinícolas, seguida de Cuenca (21%) y Toledo (20%).

En cuanto a los mercados exteriores, las cooperativas castellanomanchegas han sido las grandes protagonistas por la apertura excepcional que han manifestado en dichos mercados desde la nueva OCM del vino de 2008, lo que resulta llamativo por el hecho de la reducida dimensión de estas en comparación con las cooperativas francesas e italianas. En este sentido, la puesta en práctica de estrategias de éxito les ha permitido aumentar cuota a nivel mundial y posicionarse comercialmente en la gama más baja en precio, debido al grado de competitividad alcanzado con menores costes unitarios en el mercado exterior y a un correcto posicionamiento de graneles y mostos en el mercado mundial (Castillo, 2020).

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

5.1. Datos económicos y del sistema productivo

En la actualidad, la cooperativa está integrada por más de 2.300 agricultores que poseen más de 10.000 hectáreas de viñedo y 3.500 de olivar, tiene una producción media anual de 85 millones de kilos de uva y 8 millones de kilos de aceituna. Algunos datos económicos de la misma son los que se recogen en la tabla siguiente. Estos muestran que la empresa goza de una buena situación económica y financiera, logrando unos adecuados niveles de crecimiento y beneficios en el año 2020.

Tabla 1. Datos sobre la Cooperativa El Progreso

VARIABLES	2018	2019	2020
Cifra de ventas (mill. €)	34,8	21,7	28,7
Rentabilidad económica	0,87	0	0,61
Rentabilidad financiera	2,64	0	1,33
Número de empleados	38	37	40
Volumen de las ventas de exportación	8,75	9,80	11,01
Ratio de solvencia	1,47	1,47	1,79
Ratio de liquidez	1,23	1,12	1,37

Fuente: Informes anuales de la Cooperativa El Progreso

La bodega, que elabora anualmente por término medio 62,4 millones de litros de vino, cuenta con elementos tecnológicos avanzados (laboratorio, equipos de frío con control de temperatura y proceso de estabilización, depósitos de inoxidable). Asimismo, dispone de una nave de crianza subterránea con temperatura controlada y de tres instalaciones de embotellado (de pet de 2 y 5 litros, de bag-in-box de 2 a 20 litros y de botellas de 0,250 centilitros a 1,5 litros; está última ha sido renovada recientemente y ha supuesto una inversión superior a 700 mil euros). Las características de sus instalaciones e infraestructuras le confieren una capacidad de almacenamiento de 1 millón de hls., una capacidad de fermentación de 0,3 millones de hls. y una capacidad de crianza y envejecimiento de 1.138,5 hls. Es destacable el crecimiento del 150% experimentado en los últimos años en la capacidad de envasado, lo que le ha

permitido pasar de 1,5 millones de litros a más de 4 millones, entre botellas, pet y bag in box. Si bien el objetivo de la cooperativa es mantener una senda de crecimiento, el balance realizado sobre el año 2020 indica que, a pesar de que la pandemia ha afectado fundamentalmente al vino a granel y en menor medida al embotellado, las ventas de este último se han reducido en un 10% (Vinetur, 2021).

De cara a incrementar la calidad de sus productos y ser más competitiva en el mercado, en el último año, además de las inversiones acometidas en maquinaria enológica y de laboratorio, han realizado obras de ampliación del almacenamiento para conseguir un mayor margen de maniobra. Para ello, han llevado a cabo la instalación de tres nuevos depósitos de 2 millones de litros cada uno, y de ocho de 250.000 litros, para cuya adquisición han contado con subvenciones procedentes del programa VINATI (programa de ayudas a inversiones tangibles o intangibles en instalaciones de transformación e infraestructura vinícola, así como en estructuras e instrumentos de comercialización). Asimismo, cabe señalar los avances incorporados para la molturación de la uva blanca y el autovaciante para facilitar la entrada del tinto. Por otro lado, de acuerdo con su política de sostenibilidad que viene desarrollando desde hace varios años, han efectuado la instalación de placas fotovoltaicas para garantizar el autoconsumo eléctrico, reemplazando la utilización de energía convencional por energía limpia y renovable, así como para reducir la factura energética, ya que este consumo representa uno de los costes más elevados de la cooperativa. En esta línea, también cuenta con equipos para el reciclaje de papel y cartón, así como con instalaciones para el tratamiento y depuración de las aguas y rechazos, dado que las instalaciones están localizadas en las demarcaciones del Parque Nacional de las Tablas, lo que ha convertido a esta cooperativa en una de las primeras de la región en aplicar un sistema ecológico de tratamiento.

5.2. Estrategia de negocio

Con respecto a la estrategia de negocio, la cooperativa aplica una estrategia dual que muestra un fuerte y equilibrado interés por conseguir simultáneamente tanto ventajas en costes, como en diferenciación, gracias al esfuerzo inversor en tecnología e innovación. Por un lado, destaca la importancia que confiere al incremento de la productividad del negocio, al establecimiento de procedimientos de calidad del producto, a la reducción de costes, a la fijación de precios competitivos, a la introducción de innovaciones en el proceso de fabricación y a la mejora de la validez de las materias primas, es decir, a la búsqueda de la eficiencia operativa a través de la introducción de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción. Por otro lado, la cooperativa desarrolla una estrategia de diferenciación, en la que se integra una destacada orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva, así como el seguimiento de una política de marketing enfocada al logro de una marca identi-

ficable por el cliente y a la consecución de una buena reputación en el mercado. A este respecto, la cooperativa ha implementado un plan de marketing para aumentar su presencia online que, junto con los desarrollos realizados en su página web para hacerla más dinámica y dar una respuesta más rápida a la demanda a través de este medio, ha motivado desde el verano un crecimiento en dichas ventas de más del 20%. En los últimos años, ha recibido más de 120 prestigiosos premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional, a los que se suman los 15 recibidos durante el 2021 (dos de sus más novedosos productos ecológicos han conseguido medallas de oro en los Japan Awards 2021), lo que sin duda constituye una forma de publicidad para la empresa y el reflejo de una política de introducción y consolidación de sus productos en nuevos mercados geográficos.

A su vez, la estrategia de diferenciación se refleja en la introducción de productos mejorados (de acuerdo con su compromiso de mejora continua invirtiendo en innovación y aportando los recursos necesarios a su alcance), así como en la capacidad para la elaboración de productos especializados, adecuándose de forma continua a los cambios del mercado, lo que ha tenido su reflejo en el hecho de lanzarse, como novedad, a la elaboración de vinos ecológicos sin sulfitos, para hacer frente a una creciente demanda del mercado ecológico y vegano. Además, confiere gran importancia a la diferenciación en servicio, que se traduce en la oferta de una amplia gama de productos (gracias a aspectos como el control de los costes, la eficiencia operativa y la amplia utilización de instalaciones automatizadas); el establecimiento de iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado, favoreciendo unas condiciones de trabajo adecuadas para conseguir la motivación de los empleados que redunde en un mejor desarrollo de sus actividades; y una destacada vocación de atención al cliente. La dirección de la cooperativa, consciente de la importancia de los consumidores, establece los principios que rigen su política de calidad y seguridad alimentaria, entre los cuales se incluyen: acuerdos voluntarios con clientes aplicables a actividades, productos y servicios; respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes para aumentar su grado de satisfacción; cumplimiento de los requisitos acordados con clientes; reducción de los niveles de no conformidad, quejas y rechazos. La cooperativa proporciona un servicio y asistencia postventa y garantiza una alta calidad y elevada seguridad alimentaria. En este sentido, cuenta con prestigiosas certificaciones de calidad, de acuerdo con los estándares más exigentes (IFS Food, ISO-9001 e ISO-22005, Certificado de producción ecológica de CERTIFOOD, Certificado de Licencia V-Label, Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Castilla, Certificado de la Denominación de Origen Protegida La Mancha), algunas de las cuales son expresamente exigidas en el mercado exterior.

5.3. Estrategia de innovación

De acuerdo con la escala de Covin y Slevin (1989), es posible considerar que, en términos generales, la cooperativa posee una orientación emprendedora por sus elevados niveles de innovación y proactividad. Está activamente involucrada en actividades de innovación y desarrollo con el objetivo de estar al día en las nuevas tecnologías de producción y aumentar la calidad del vino. Es patente la importancia que suponen para la cooperativa aspectos como el desarrollo de las habilidades necesarias para adelantarse a la competencia, el logro de una reputación con relación a liderar cambios en su sector, así como el compromiso por estar a la vanguardia en innovación.

En los últimos años, ha comercializado diversas líneas nuevas de productos y ha introducido cambios notables en las líneas de productos y en los procesos existentes, siendo habitualmente, con respecto a sus competidores, la primera en introducir nuevos productos, procesos y tecnologías operativas. En cuanto a las fuentes de innovación, la cooperativa apuesta, principalmente, por la adquisición de tecnologías a través de acuerdos de cooperación, patentes y licencias, así como por tecnologías desarrolladas por terceros. Si bien no cuenta con personal dedicado exclusivamente a actividades de innovación, si dispone de sistemas para gestionar las ideas procedentes de los socios y empleados. Por término medio, en los tres últimos años han destinado un 3,5% de la cifra de ventas a la realización de actividades de innovación. Entre las innovaciones más recientes destacan la, ya mencionada, elaboración de un vino ecológico sin sulfitos, el lanzamiento de un mosto fermentado de baja graduación en lata para consumir como un refresco, así como la potenciación de nuevos vinos de la variedad garnacha.

5.4. Estrategia de comercialización y exportación

El progreso centra su estrategia comercial en la reputación de las marcas, en el valor percibido del producto y en una completa línea de productos que cubren diferentes rangos de precios y consumo. Las actuaciones para la salida y venta de los productos elaborados, como respuesta al crecimiento que ha ido experimentando la entidad que actualmente cuenta con un total de 70 referencias comercializadas bajo 6 marcas, se han dirigido tanto a mercados nacionales como internacionales. El proceso de internacionalización comenzó en 1988. El primer país de destino fue Portugal y el volumen exportado alcanzó 2,375 millones de litros de vino blanco.

Actualmente, cuenta con un departamento específico para la realización de dichos intercambios comerciales que permite asegurar la supervivencia y el mantenimiento regular de los mismos, considerándose que los recursos comprometidos en las actividades de exportación y reflejados en actividades tales como la organización de una

unidad específica dedicada al comercio exterior, entre otras, es importante para el resultado exportador (Bonaccorsi, 1992; Fernández, Peña y Hernández, 2008).

Como media de los tres últimos ejercicios, los porcentajes de las ventas destinadas al mercado nacional, comunitario y extracomunitario han supuesto el 88,99%, 8,90% y 2,11%, respectivamente, y la propensión exportadora en el último año ha sido del 11%. Si bien la política de expansión de la cooperativa en los mercados exteriores trata de concentrar los recursos y esfuerzos exportadores en mercados concretos, la organización también busca acceder al mayor número posible de mercados. Muestra de ello son los diferentes países a los que dirige sus exportaciones: Estados Unidos, Canadá, Méjico, Checoslovaquia, Rumanía, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Rusia, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido, China, Hong Kong, Japón y Taiwan.

Su estrategia de exportación está basada en el conocimiento de los mercados a los que exporta, con un constante seguimiento de las oportunidades que ofrece el entorno exterior, para lo que cuenta con una fuerza de ventas muy cualificada, siempre atenta al principio de servicio al cliente. En cuanto a los precios, sigue una política de fijación de precios competitivos, pero sin detrimento de la calidad de los productos, sustentada en la creación de una imagen de marca capaz de proyectar los valores de la empresa en el consumidor, fundamental para el mantenimiento de su reputación en el sector. Esto nos lleva a señalar la orientación de la bodega en su actividad exterior hacia una estrategia de diferenciación en marketing, basada en aspectos relativos al prestigio de la entidad y a la calidad de sus productos. No está enfocada en la comercialización exterior de productos de elevado precio, pero sí de productos diferenciados y especializados.

Dentro de su estrategia de comercialización, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de sus elaborados y mejorar la competitividad en los mercados internacionales, en 2017 la cooperativa se integró con la bodega Los Pozos de Daimiel en una cooperativa de segundo grado, configurándose así el grupo de comercialización Vidasol, como se indicó anteriormente. En su momento, esta integración comercial de cooperativas supuso la primera agrupación de productores en beneficiarse de la línea de ayudas del programa FOCAL¹³.

A través de Vidasol tiene lugar la comercialización exterior del total de los granelos de El Progreso, mientras que la de los embotellados se realiza directamente por la cooperativa. Será a partir del próximo año 2022 cuando esta canalizará las ventas exteriores de todos sus elaborados a través del grupo. Las ventajas derivadas de esta in-

13. El Programa de ayudas FOCAL tiene por objeto ofrecer ayudas a las empresas agroalimentaria que pretenden incrementar su valor añadido a través de inversiones que afecten a la transformación y/o comercialización de los productos incluidos en el Anexo I del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea o al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías relacionadas con productos incluidos en el Anexo I del Tratado. Son ayudas que cuentan con la cofinanciación del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

tegración en una cooperativa calificada como EAPIR¹⁴ (Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional) radican en la prioridad y posibilidad de optar a mayores ayudas en líneas diferentes, tales como incorporación de jóvenes, modernización de explotaciones y otras ayudas convocadas por la Consejería de Agricultura dependientes del Programa de Desarrollo Rural (PDR).

En cuanto a la promoción de sus elaborados, la cooperativa está potenciando la comercialización exterior con diferentes acciones comerciales para conseguir más clientes y mercados, siendo una de las herramientas más empleadas para introducirse en nuevos mercados y orientar sus ventas a la exportación la participación en misiones comerciales y expediciones al extranjero, así como la asistencia a ferias internacionales de reconocido prestigio en el sector (Fenavin, World Bulk Wine Exhibition de Amsterdam, Concurso Mundial de Bruselas, entre otras).

Otra cuestión que considerar es la relacionada con la operacionalización de las actividades de marketing internacional. La intensidad de la competencia en el mercado de exportación puede obligar a las organizaciones a la consecución de un elevado grado de adaptación para lograr una mayor competitividad y ventaja sobre sus competidores (Cavusgil, Zou y Naidu, 1993). La adaptación convierte al producto en más atractivo para los clientes, generando así un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Zou y Cavusgil, 1996) y facilitando el éxito al permitir una comprensión cuidadosa de las exigencias locales (Mozziconacci, 2017). En este sentido, la cooperativa, a la hora de competir en los mercados internacionales, realiza una eleva adaptación de las estrategias de precios, de las líneas de productos, así como de las características del producto, de los nombres comerciales y del etiquetado. De este modo, desde el año 2020, están trabajando en nuevos diseños para las etiquetas y envases de los productos para resaltar sus atributos diferenciadores.

5.5. Desarrollo tecnológico y digital

Con respecto a las tecnologías empleadas en el sector, las bodegas están desarrollando herramientas para garantizar la trazabilidad y proteger su imagen frente a las consecuencias negativas de la falsificación de vinos, así como para fortalecer su valor de marca (Wang et al, 2017). A este respecto, ya se han mencionado anteriormente las distintas certificaciones con las que cuenta la cooperativa, a lo que habrá que añadir las ventajas que supondrán para la misma la apuesta que, desde instancias gubernamentales de la región, se está realizando para facilitar la aplicación de la tecnología Blockchain, y que permitirá conectar los diferentes eslabones de la cadena, así como al sector con la propia Administración.

14. Entidad que se reconoce en función de volumen de ventas y pretende crear operadores que concentren grandes producciones y que tengan fuerza para influir en el mercado. Consejería de Agricultura, Agua y Desarrollo Rural y UCLM, 2019)

Por otro lado, puede decirse que la cooperativa se encuentra en fase de escalada en la aplicación de ciertos procesos y mecanismos, tales como el procesamiento de lenguajes naturales, análisis prescriptivos y descriptivos, asistentes virtuales e inteligencia artificial, mientras que ha realizado una apuesta clara por la automatización de procesos mediante robótica (RPA) para conseguir una optimización de los procesos de producción, lo que revierte, a la vez, en un ajuste de costes y en un mayor control de los parámetros de calidad y seguridad alimentaria.

La transformación digital constituye otro aspecto fundamental del proceso de renovación del sector vitivinícola. Las nuevas tecnologías e Internet posibilitan a las bodegas nuevos medios, diferentes a los tradicionales, para comercializar sus productos y comunicarse con los clientes. Permiten la apertura de otros canales de comunicación con lenguajes y alternativas innovadoras que facilitan acceder a nuevos compradores. Esto tiene implicaciones para muchos sectores, pero el sector del vino es uno de los que se ha adaptado especialmente a esta nueva tendencia (Thach, 2009). Como han señalado algunos autores, las redes sociales tienen un efecto positivo en el rendimiento de las marcas y en la lealtad de los clientes (Rapp et al., 2013). Ante esta nueva realidad, las empresas han de replantearse sus estrategias de comercialización, considerando las ventajas de la utilización de Internet. Por otro lado, con respecto a las cooperativas, por sus peculiares características de propiedad y control cooperativo que se sustentan en los principios y valores de este tipo de organizaciones, Internet ha proporcionado una potente herramienta de comunicación (Marín y Gomez, 2021), constituyendo la inclusión de las nuevas tecnologías digitales de información y comunicación un aspecto que debería ser esencial para la obtención de ventajas y oportunidades (Campos y Navarro 2017; Cristobal, Montegut y Daries, 2017). Sin embargo, como señalan Marín y Gómez (2021), el problema para estas organizaciones es que esta implementación se está realizando de forma relajada y con una incidencia escasa en las redes sociales.

Para el caso que nos ocupa, a nivel digital, de acuerdo con la clasificación de Thach (2009) de las páginas Web utilizadas por las compañías vitivinícolas, se ha constatado que la empresa utiliza los principales componentes de "Vino 2.0". Es decir, dispone de un sitio Web que no solo contiene elementos informativos y de comercio electrónico transaccional, propios de la versión 1.0, sino que incluye el acceso a redes sociales vinculadas a la página Web (Twitter, Facebook e Instagram). Además, ofrecen información al consumidor sobre la empresa y los productos que elaboran, pueden interactuar con los potenciales clientes interesados respondiendo a sus demandas de información a través del correo electrónico o telefónicamente, en tiempo real. Asimismo, la página incluye un blog de actualidad, y disponen de tienda online.

6. CONCLUSIONES

Resulta evidente de todo punto que El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha sido desde su constitución en el año 1917 un referente del sector cooperativo español que, a pesar de los innumerables avatares que ha tenido que superar en los más de cien años de existencia, se ha mantenido como empresa ejemplar en su ámbito territorial de actuación. Del mismo modo, sigue siendo la empresa con mayor peso específico en su ámbito de influencia y, desde luego, una de las más importantes en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha.

Debe destacarse igualmente la capacidad de agrupación social en defensa de los intereses de sus más de dos mil socios actuales que, por lo demás, responde al mismo espíritu de defensa colectiva de los intereses profesionales de los hombres y mujeres integrados en la cooperativa. Pero, yendo más allá, y como se ha podido constatar en el análisis de las normas estatales y autonómicas que ha tenido que aplicar a lo largo de su historia, ha permanecido fiel a los valores y principios que inspiraban el genuino cooperativismo de origen decimonónico, aunque de plena vigencia en el tiempo presente del S. XXI.

La voluntad social expresada en los acuerdos de sus órganos de gobierno y, desde luego, en las normas estatutarias de funcionamiento interno son fiel reflejo del talante abierto, democratizador y moderno que ha caracterizado durante décadas a El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM. En este sentido, el proyecto empresarial ha sabido superar con éxito las adversidades de las convulsas etapas históricas que le ha tocado vivir y, en su momento, salvar también las restricciones o imposiciones del autoritarismo legislativo impuesto por gobernantes que poco entendían de democracia, y menos de participación democrática societaria en la praxis empresarial cooperativa.

El tesón y esfuerzo continuados de las sucesivas generaciones de socios en El Progreso Sociedad Cooperativa ha tenido como resultado la consolidación de un proyecto empresarial probablemente irreplicable en el territorio castellano-manchego que, sin duda alguna, en sus el sector vitivinícola y oleícola sirve de modelo a tantas otras empresas cooperativas en la región.

Como ha quedado constatado, el sector vitivinícola representa un sector líder de la economía nacional y regional. Castilla-La Mancha destaca por ser la principal región productora y exportadora, a pesar de que sus márgenes brutos de explotación son inferiores, de su mayor especialización en vino a granel y de sus precios finales más ajustados, características que, a su vez, le confieren un gran potencial de desarrollo futuro.

Otro aspecto destacable de la actividad vitivinícola castellanomanchega es la presencia relevante de las cooperativas, que tiene un peso determinante en la economía del sector; tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Como señala el último

Plan estratégico del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha, las bodegas cooperativas de la región controlan el mercado nacional y mundial del mosto con más de 4 Mhl anuales comercializados y con tres cuartas partes del valor total, estrategia que utilizan para facilitar la salida de sus grandes producciones y concurrir en los mercados internacionales, en los que la intensidad competitiva es creciente, sobre todo por el aumento de competidores procedentes de nuevos países productores. Pero, a pesar de la amenaza que esto representa para el sector, la apertura de nuevos nichos de mercado, como puede ser el de consumidores más jóvenes, así como el de consumidores interesados en productos ecológicos, ha favorecido nuevas oportunidades para el sector, que están siendo aprovechadas por las bodegas de Castilla-La Mancha, que se ha configurado como la segunda región española con más bodegas y embotelladoras de producción ecológica, entre las que se encuentra la cooperativa El Progreso.

El análisis realizado en este trabajo nos descubre una de las principales bodegas productoras y exportadoras de Europa. Acumula una gran experiencia, como consecuencia de tratarse de la cooperativa más antigua de España y la segunda más grande de Europa, lo que la posiciona en una buena situación para adaptarse a las fluctuaciones del entorno y atender los intereses de sus socios y cuya evolución ha garantizado una gestión eficaz y resultados beneficiosos para sus miembros.

A nivel de estrategia de negocio, ha logrado un equilibrio en la consecución de ventajas tanto en costes, como en diferenciación, propiciado por el gran esfuerzo inversor en tecnología e innovación que ha llevado a la modernización de todas sus instalaciones y al desarrollo continuo con el fin de mejorar la calidad de sus vinos, a través del uso de medios técnicos y tecnologías avanzadas. En esta línea, la introducción de productos nuevos o mejorados, nuevos métodos de trabajo, adopción de nuevas tecnologías, etc. ha permitido la obtención de productos con mayor valor añadido y calidad, y que pueden contribuir al aumento de su cuota de mercado y a la reducción de costes. No en vano, ese esfuerzo se ha visto recompensado por los numerosos premios y reconocimientos que sus productos han recibido a nivel nacional e internacional. A su vez, las certificaciones del Consejo Regulador de la D.O.P. La Mancha y de la Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Castilla, además de otras certificaciones de calidad a las que está acogida la cooperativa, contribuyen a alcanzar mayor diferenciación y a conseguir con más garantía de éxito su expansión no solo en el mercado nacional, sino también a nivel internacional. La normativa existente en el ámbito medioambiental y de seguridad y salud alimentarias que garantizan los estándares de calidad de los productos regionales y de los que tienen D.O.P representa una oportunidad, debido a que obstaculiza la entrada de productos de baja calidad y que compitan exclusivamente en precio, así como de productos falsificados, preparando a las empresas castellanomanchegas para afrontar con éxito su salida a los mercados internacionales.

La mayor concienciación social y política por el respeto por el medioambiente permite a las empresas diferenciarse de la competencia a través de la vinculación entre el respeto al medioambiente, la reducción de costes y la satisfacción del consumidor, mejorando la imagen de la empresa. En esta línea, la cooperativa cuenta con equipamientos para el reciclaje de papel y cartón, y ha sido una de las primeras a nivel regional en aplicar un sistema de tratamiento de aguas.

La integración y la internacionalización son otras dos estrategias fundamentales para que la bodega pueda competir con éxito con grandes multinacionales no cooperativas. En cuanto al primer aspecto, la cooperativa ha experimentado un claro avance, a través de un proceso exitoso de integración en una cooperativa de segundo grado, Vidasol, que ha supuesto una progresión en su capacidad competitiva, que le va a permitir competir con más intensidad en los mercados internacionales, después de los procesos de reestructuración llevados a cabo en la bodega, así como consolidar el espíritu cooperativo y las ventajas derivadas del asociacionismo.

Con respecto a la internacionalización, el objetivo de la cooperativa es seguir avanzando en la exportación de vinos en términos de valor y concentrar los esfuerzos en aumentar el volumen de exportación, especialmente hacia los destinos en los que ha comenzado a introducirse más recientemente. En esta línea, la cooperativa mantiene su empeño de canalizar su oferta considerando la evolución y las necesidades de la demanda, apartándose del típico modelo cooperativo preocupado exclusivamente por dar salida a las producciones de sus socios. Para afianzarse en el mercado, se plantea como objetivo fortalecer la penetración de sus marcas más rentables, aunque mantenga una importante oferta de vino a granel. Al mismo tiempo, la cooperativa tiene presente las demandas de los diferentes mercados y diversos consumidores, por lo que se inclina por continuar con su política de precios competitivos.

Aunque a nivel internacional tiene presencia en países de distintos continentes, cuenta con una importante cuota de mercado de consumidores nacionales. Entre las acciones para mejorar sus ventas a este nivel, cabe mencionar el hecho de que se haya sumado a la nueva marca de garantía y plataforma de comercio denominada "Campo y Alma, directo a tu mesa", que consiste en un distintivo que permite la identificación de productos y explotaciones que efectúen ventas directamente en la región. Así, los productos incluidos bajo esa marca se diferenciarán con el icono o distintivo de la misma y, al mismo tiempo, se incluirán en la Web de la nueva plataforma, a través de la cual podrán ser adquiridos, además de en la propia Web de la cooperativa.

Por lo que respecta a la estrategia digital de la organización, está alineada con las demandas actuales de los consumidores. La empresa ha recurrido a potenciar la web como portal de información en lugar de aplicar estrategias más interactivas. Se advierte la presencia de la cooperativa en las redes sociales más generalistas, por lo que debería incrementarse su presencia en otras redes sociales, como Youtube. Aunque ha desarrollado la mayoría de los componentes de Vino 2.0, debería prestar

atención a los componentes más avanzados de Vino 3.0., tales como las reseñas de vinos accesibles a través de teléfonos móviles y códigos de barras en las botellas de vino, catas de vino en realidad virtual, incorporar las valoraciones de los expertos en vino con las valoraciones de los clientes sobre las marcas. Velar por la experiencia de los clientes, a través del marketing digital, la atención multicanal y la realización de experiencias asombrosas y emocionales pueden convertirse en retención, lealtad y prescripción de los vinos y servicios de la bodega, que finalmente podría dar a la empresa una ventaja competitiva. Otro aspecto que podría potenciarse en este sentido sería el desarrollo de acciones para medir el retorno de la inversión o estudiar KPIs (Key Performance Indicator) no económicos. En general, las cooperativas siguen sin tener una visión estratégica digital, siendo escasos los recursos que dedican, lo que se traduce en una escasa visibilidad de estas que contribuya a su desarrollo y crecimiento (Marín y Gomez, 2021).

El Progreso ejerce un papel fundamental en la comunidad local en la que se localiza, no solo por constituir una fuente de empleo y creación de riqueza, sino también porque contribuye a aumentar la capacidad de negociación con el resto de los operadores, en un mercado cada vez más complejo y global, ayudando a mejorar los precios que sus socios reciben de sus materias primas. Asimismo, como parte de su estrategia de responsabilidad social, destaca por su obra social "Viña Xétar Contigo" que no solo se dedica al patrocinio y fomento de la culta y el deporte, sino que también se dirige al ámbito social, a través de la concesión de premios a las mejores labores sociales y a través de la colaboración con entidades humanitarias.

Por último, hay que señalar que la diversificación constituye otro factor estratégico de la cooperativa ante el mercado, ya que su objeto social y actividad económica no solo lo constituye "la producción, conservación, transformación, envasado, distribución, transporte y comercialización en mercados interiores y exteriores, incluso directamente al consumidor, de los productos y subproductos de la uva", sino también de la aceituna (García-Cunca y Angulo, 2017).

7. BIBLIOGRAFÍA

AFI (2021). *La relevancia económica del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha*. Organización Interprofesional del Vino de España. <https://www.interprofesionaldelvino.es/2021/10/08/el-sector-vitivin%C3%ADcola-aporta-m%C3%A1s-de-un-4-6-al-pib-de-castilla-la-mancha/>

ASENSIO, F. (2018). Vino y cooperativismo: La Cooperativa "El Progreso" de Villarrubia de los Ojos (1917-2017). *La Albolafia: Revista de Humanidades y Cultura*, 15, 215-234.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (1994). Las cifras clave de la Economía Social en España. *CIRIEC-España*, 16, 9-48.

BONACCORSI, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.

BORJABAD GONZALO, P. "La sociedad cooperativa en la Ley 27/1999". En *La sociedad en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas cooperativa*. Alonso Espinosa, F.J. (Coord.). Ed. Comares. 2001. 1-40.

CALDERÓN, B. Y CALDERÓN M.J. (2020). Cooperativas. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (pp. 89-128). Toledo.

CAMPOS, V. Y NAVARRO, C. (2017). Participación en redes organizacionales y uso de las tecnologías de la información y la comunicación, un estudio de su impacto en los resultados de las cooperativas de enseñanza de la comunidad valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 32-46.

CARRASCO CARRASCO, M. *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*. Ed. Junta de Andalucía. 1993.

CARRASCO, I. Y HERNÁNDEZ, P. (2021). Panorámica de la economía social en Castilla-La Mancha. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (433-445). Toledo.

CASTILLO, J.S. (2020). La revolución silenciosa de las cooperativas de vino en Castilla-La Mancha. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (263-269). Toledo.

CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. Y NAIDU, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.

CERVERA, F. J. (2019). *Competitividad en los mercados internacionales: el caso del vino español en el siglo XXI* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/135276>.

CERVERA, F.J. Y COMPÉS, R. (2018). El comportamiento de las exportaciones españolas de vino en los mercados internacionales. *Economía Agraria y Recursos Naturales* 18(1). 23-48.

CHAVES, R., MONZÓN, J.L. Y ZARAGOZA, G. (2013). La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el trabajo social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26 (1), 19-29.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO RURAL DE LA JUNTA DE CASTILLA-LA MANCHA Y UCLM (2019). *Plan Estratégico del Sector*

Vitivinícola de Castilla-La Mancha. <https://www.castillalamancha.es/gobierno/agriaguaydesrur/actuaciones/plan-estrategico-sector-vitivin%C3%ADcola-de-castilla-la-mancha>

COVIN, J. G. Y SLEVIN, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

CRISTOBAL, E., MONTEGUT, Y. Y DARIES, N. (2017). Cooperativismo 2.0: presencia en Internet y desarrollo del comercio electrónico en las cooperativas oleícolas de Cataluña. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 47-73.

DEL REAL (2021). *El cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha en cifras*. Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Castilla-La Mancha. <https://www.agroalimentariasclm.coop/fundacion/observatorio/publicaciones>

DEL REY, R. (2014). Retos de futuro del sector vitivinícola en España. En R. Compés y J.S. Castillo (Coord.) *La economía del vino en España y en el mundo*. Almería: Cajamar Caja Rural.

DÍAZ, F., CRESPO, I. Y DÍAZ, M. (2015). Coyuntura y perspectivas del sector agrario español: las producciones agrícolas. En J. Jordana (Cord.). *El sector agro-mar-alimentario español, una visión renovada*. (255-276). Cajamar Caja Rural.

DÍAZ, S. (2021, 15 octubre). *El sector del vino español, símbolo de tradición y referente mundial*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/sectorial-analysis/agroalimentario>

FERNÁNDEZ M.V., PEÑA, I. Y HERNÁNDEZ, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.

FEV (s.f.). *El sector en cifras*. Consultado el 1 de diciembre de 2021 en <http://www.fev.es/sector-cifras/>

FINANCIAL FOOD (2021, 13 octubre). *España se consolida como primer exportador de vino del mundo*. <https://financialfood.es/espana-se-consolida-como-primer-exportador-de-vino-del-mundo/>

GARCÍA-CUENCA ARIATI Y ANGULO TEJA, M^a C., T. *El Progreso: 100 aniversario*. Ed. Diputación Provincial de Ciudad Real. Ciudad Real, 2017.

GARCÍA-CUENCA, T. Y ANGULO, M.C. (2017). *Cooperativa agrícola El progreso: 100^o aniversario*. Ciudad Real: Imprenta Provincial.

LAMBREA RUEDA, A. "La cooperativa en nuestro ordenamiento jurídico: evolución normativa y cuestiones sin resolver", en *40 Años de historia de las empresas de participación*. Ed. Verbum. Madrid, 2013.

MARÍN, P.P. Y GÓMEZ, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 193-225.

MARTÍNEZ-CARRIÓN, J.M. Y MEDINA-ALBALADEJO, F.J. (2013). La competitividad internacional de la industria vinícola española durante la globalización del vino. *Revista de Historia Industrial*, 52, 139-174.

MAS CASTILLA-LA MANCHA (2021, 26 abril). *Cooperativas agro-alimentarias y la consejería de economía presentan "el cooperativismo en cifras"*. <http://www.mascastillalalamanca.com/2021/04/26/cooperativas-agro-alimentarias-y-la-consejeria-de-economia-presentan-el-cooperativismo-en-cifras/>

MELIÁ MARTÍ, E. "la integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión". En *Integración empresarial cooperativa*. Ed. CIRIEC-España. 2003. 105-115.

MONZÓN, J.L. Y CHAVES, R. (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo. Bruselas.

MOZZICONACCI, L. (2017, 25 marzo). La importancia de la adaptación de producto en las estrategias de internacionalización de las marcas. *Check-in-Fairs and Markets*. <http://checkin-networks.com/2017/03/25/la-importancia-la-adaptacion-producto-las-estrategias-internacionalizacion-las-marcas/>

MUÑOZ, R.M. Y JURADO, J.L. (2008). Applying information technology in innovative ways: a case study of the pharmaceutical distribution sector. En J.A. Medina, S. Martínez y J. Navarro (Eds.). *Cases on information technology entrepreneurship*. (291-306). IGI Publishing.

OEMV (2020). *Exportaciones vitivinícolas por comunidades autónomas y provincias Año 2020*. <https://oemv.es/dr/2911>

OEMV (2021). *Principales exportadores mundiales de vino- marzo 2021*. <https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-marzo-2021>

OSCAE (2020). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. Informe socioeconómico correspondiente al ejercicio 2019*. [Archivo PDF]. https://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras

PANIAGUA ZURERA, M. (1997) *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

PAN-MONTOJO, J. (2000). Las asociaciones rurales y el nacimiento del Sindicalismo Agrario en España, 1834-1907. *Actas Primer Congreso sobre Cooperativismo Español (T.II)*. Ed. Fundación Fernando Garrido Tortosa. Córdoba, 27-64.

PASTOR SEMPERE, C. (2006). Órgano de administración. Pulgar Ezquerro, J. (dir.). *Cooperativas Agrarias y Sociedades Agrarias de Transformación*. Ed. Dykinson. Madrid.

POLO, A. (1942). *Misión y sentido de la nueva Ley de Cooperación*. Ed. Revista de Derecho Privado. Madrid.

PRIETO JUÁREZ, J. A. (2002). La participación en la empresa como elemento nuclear del fomento de las sociedades cooperativas en la Constitución: repercusiones del art. 129.2. En VARGAS SÁNCHEZ, A. y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (Coordinadores). *Las empresas de participación en Europa: el reto del S.XXI (en homenaje al profesor Carlos García-Gutiérrez Fernández)*. Ed. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 129-164.

PRIETO JUÁREZ, J.A. (2020). El marco jurídico de la Economía Social en Castilla-La Mancha, en Hernández Perlines, F. y Carrasco Monteagudo, I. (Directores). *Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-La Mancha*. Ed. Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, 21-85.

RAPP, A., SKINNER, L., GREWAL, D., HUGHES, D.E. & DHURUV GREWAL & DOUGLAS E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 547-566.

ROJAS, J. L., Y DEL REAL, J. M. (2017). El cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha en cifras. El modelo de negocio que vertebró el medio rural. *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Castilla-La Mancha (OSCAM)*. <https://www.agroalimentariasclm.coop/fundacion/observatorio/publicaciones>

SANZ JARQUE, J.J. (1994). *Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas. El nuevo derecho cooperativo*. E. Comares. Granada.

THACH, L. (2009). Wine 2.0-The Next Phase of Wine Marketing? Exploring US Winery Adoption of Wine 2.0 Components. *Journal of Wine Research*, 20 (2), 143-157.

Vinetur (2021, 19 enero). *Las ventas de vino embotellado de la cooperativa El Progreso caen un 10%*. <https://www.vinetur.com/2021011863069/las-ventas-de-vino-embotellado-de-la-cooperativa-el-progreso-caen-un-10.html>

WANG, J., YUE, H. Y ZHOU, Z. (2017). An improved traceability system for food quality assurance and evaluation based on fuzzy classification and neural network. *Food Control*.

ZOU, S. Y CAVUSGIL, S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.

