

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Evaluación del Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el Modelo de Negocio de una Cooperativa de Castilla La Mancha. Un estudio de Caso.

Autor: Maximiliano Battistella

Directora: Dra. Katrin Simón Elorz

Septiembre 2023

Máster en Enología Innovadora
Universidad del País Vasco / Universidad Pública de Navarra

Resumen:

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto en los diferentes eslabones de las cadenas vitivinícolas a nivel global y la española no fue ajena a sus efectos. Castilla la Mancha es la región de España que lidera la producción de uva y la elaboración y exportación de vinos. Más del 70% del volumen de vino en la región, lo produce el sector cooperativo, cumpliendo un rol determinante en el desarrollo de los territorios. En el presente trabajo se realizó un estudio de caso en EL Progreso Soc. Coop. de Castilla la Mancha para describir su Modelo de Negocio (MN) y evaluar el impacto de la pandemia en el mismo. Los resultados permiten caracterizar a esta cooperativa como un modelo a imitar. Por otro lado, se determinó que el MN implementado, no solo no fue alterado por la pandemia, sino que le permitió una rápida recuperación en el contexto pos COVID-19.

Abstract:

The COVID-19 pandemic had an impact on the different links in the global wine chain and the sector in Spain was no exception in this respect. Castilla la Mancha is the leading region in Spain in grape production and wine production and export. More than 70% of the wine volume in the region is produced by the cooperative sector, which plays a decisive role in the development of the territories. In this work, a case study was carried out in EL Progreso Soc. Coop. of Castilla la Mancha to describe its Business Model and to evaluate the impact that the pandemic has had on it. The results allow us to characterize this cooperative as a model to imitate. On the other hand, it was determined that the implemented Business Model was not only unaltered by the pandemic, but also allowed a rapid recovery in the post-COVID-19 context.

Palabras claves: COVID-19, Modelo de Negocio, Cooperativa

Índice

1. Introducción	3
2. La pandemia de COVID-19 en la cadena vitivinícola, el cooperativismo castellano manchego y los modelos de negocios	5
2.1 Impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado vitivinícola mundial y español	5
2.2 El cooperativismo castellano-manchego en la vitivinicultura española	6
2.3 Modelo de negocio (MN) como descriptor de una empresa	9
3. Materiales y metodología	12
3.1 Descripción del modelo de negocio	13
3.1.1 Fase de diseño :	13
3.1.2 Fase de Toma de Datos	13
3.1.3 Fase de análisis: Relación de elementos y estrategias. Diagrama del MN	14
3.2 Fuentes de información	14
3.3 Caso de estudio: El Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha	15
4. Resultados y discusión	15
4.1 Definición de la Propuesta de Valor	16
4.1.1 Actividad de la Empresa	16
4.1.2 Misión, Visión y Valores de la empresa	16
4.1.3 Oferta de producto / servicio de la empresa	17
4.1.4 Fórmula de valor: clasificación primaria del MN	19
4.1.5 Atributos que alberga la oferta de la empresa	19
4.2 Clasificación preliminar del modelo	20
4.3 Identificación de los elementos del MN de El Progreso	21
4.3.1 Clientes y competidores	22
4.3.3 Canales de venta y fases del canal	23
4.4 Modelo de ingresos	24
4.4.1 Fuentes de ingresos y política de precios	24
4.4.2 Estructura de márgenes intermedios	25
4.4.3 La estructura de recursos	25
4.4.4 La Estructura de Transacciones	28
4.4.5 Proveedores	29
4.4.6 Socios y stakeholders	29
4.4.7 Fuentes de financiación	29
4.5 Impacto del COVID 19 en el Modelo de Negocio de El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha	30
5. Conclusiones	32
6. Bibliografía	34

1. Introducción

El coronavirus denominado SARS-CoV-2, es el agente causal de la enfermedad mundialmente conocida como COVID-19. La Organización Mundial de la Salud (OMS) tuvo conocimiento por primera vez de este nuevo virus en diciembre de 2019, tras la notificación de casos en la República Popular China. En marzo de 2020 se habían detectado más de medio millón de infectados de COVID-19 en por lo menos 100 países, por lo que fue reconocida como una pandemia por la OMS. Debido a esto, muchos países comenzaron a cerrar sus fronteras e imponer confinamientos a la población (Gili, 2022). Tres años después de la declaración de pandemia, se han notificado casi 7 millones de muertes por COVID-19, aunque se estima que el número real de fallecidos es mayor (OMS, 2023).

Aunque COVID-19 es fundamentalmente un problema de salud pública, la enfermedad causó impactos devastadores en la economía mundial, tanto en forma directa, como por las consecuencias de las medidas llevadas adelante para contener su propagación (Simón, et al., 2021). Los efectos de la pandemia provocaron un *shock* en todos los eslabones de las cadenas agroalimentarias a nivel mundial. Si bien impactó con diferente intensidad y en diferentes momentos, sus repercusiones afectaron tanto a los canales de la oferta, como a los de la demanda. También influyó en los mercados de los factores trabajo y capital, y a los insumos intermedios de la producción (Schmidhuber, et al., 2020).

La cadena agroindustrial vitivinícola española tiene una importancia gravitante en la economía y desarrollo dentro del país, y es una potencia exportadora (Carrión y Albaladejo, 2013), por lo que no estuvo exenta de los avatares que provocó la pandemia. Actualmente España es el principal exportador mundial en volumen y tercero en valor (FEV, 2023) con un monto en el año 2022 que se elevó a 3.020 millones de euros (ICEX, 2023). Su liderazgo en volumen se basa en la extensión de un modelo de precios bajos, con preminencia de vino a granel y una alta dependencia de los mercados tradicionales (Cervera y Compés, 2018).

La estrategia de penetración en el mercado internacional con vinos de bajo precio es liderada por la región de Castilla La Mancha (CLM), que posee el 50% del viñedo español y es la principal productora y exportadora de vino del país (Martín, 2020; Cervera y Compés, 2018; Castillo y García, 2013a). Una particularidad de esta región es que más del 75% del volumen de vinos y mostos es producido por el sistema cooperativo, por lo que este es constitutivo y

estructural de la vitivinicultura de la comunidad autónoma (OIVE, 2021). Este sector es considerado una herramienta imprescindible para el desarrollo territorial en los ámbitos rurales ya que favorece la dinámica económica, la viabilidad explotaciones de menor escala, genera puestos de trabajo y permite el agregado de valor y el acceso a los mercados, que se suma a la función del mismo en el entorno cuando cumplen con lo prescrito por los principios cooperativos (Arcas-Lario, 2012; Ruiz y Quesada, 2014).

Desde comienzos del siglo XXI el cooperativismo vitivinícola castellano manchego realizó un importante esfuerzo por transformar sus estrategias y orientación al mercado, sin embargo, no siempre sus resultados económicos están a la altura de la posición de liderazgo que ostentan (Simón y Castillo, 2022). Sin embargo, estudios a nivel europeo, indican que hay diferente grado de desarrollo en las empresas sociales y que es posible encontrar elementos comunes en aquellas cooperativas que tienen un *alto grado de desarrollo* (Juliá et al., 2013). Estos elementos tienen que ver con la forma en que la empresa crea, entrega y capta valor, por lo tanto, la posición competitiva de una cooperativa depende de su modelo de negocio (De Louw, et al., 2020).

Una de las funciones de los modelos de negocio es proporcionar un conjunto de descriptores a nivel genérico sobre cómo se organiza una empresa para crear y distribuir valor de forma rentable (Baden-Fuller y Morgan, 2010). La descripción de los MN ofrece una manera de distinguir la variedad de tipos de comportamiento empresarial, describiendo y ofreciendo prácticas que han sido probadas. Por lo que se convierten en “*tipologías de modelos de negocio ideales*” que otras empresas pueden aspirar a replicar, y sobre los que pueden realizar algunas variaciones sin cambiar “*la esencia básica para el éxito*” (Galeano, 2017).

De esta manera, el objetivo del presente trabajo fue, por un lado, describir el MN de una cooperativa considerada líder en Castilla La Mancha e identificar si comparte los elementos comunes de las empresas sociales consideradas de *alto grado de desarrollo*. Y, por otro lado, evaluar la robustez del MN implementado por la cooperativa ante la crisis desatada por la pandemia de COVID-19. Para esto, se realizó un estudio de caso en El progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha, utilizando la metodología propuesta por Galeano (2017).

Para cumplir los objetivos propuestos, este trabajo se ha organizado en cuatro apartados principales. En el primero se describe el impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado vitivinícola mundial y español, se realiza describe el rol del cooperativismo vitivinícola en CLM y se conceptualiza el modelo de negocio como taxonomía de empresas. En el segundo apartado

se describe la metodología utilizada para la identificación y el análisis de MN a través de casos de estudio. El tercer apartado muestra los resultados de la caracterización del MN de El progreso Soc. Coop. de CLM y describe el impacto de la pandemia en el mismo, para terminar con un apartado de conclusiones y recomendaciones.

2. La pandemia de COVID-19 en la cadena vitivinícola, el cooperativismo castellano manchego y los modelos de negocios.

2.1 Impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado vitivinícola mundial y español.

Una de las políticas implementada por los gobiernos, para evitar el desabastecimiento de los mercados y el incremento de los precios, durante la pandemia de COVID-19, fue declarar las actividades agrícolas y agroindustriales, como esenciales (Sánchez, et al., 2021). De esta manera, se intentó mitigar los efectos en los canales de transmisión a la oferta. Sin embargo, particularmente en la demanda de vino, hubo cambios abruptos con efectos que repercutieron en la organización de la cadena de suministros a corto y a largo plazo. El impacto de las medidas sanitarias sobre los canales de distribución en hoteles, restaurantes y cafeterías (HoReCa) provocó el colapso de la demanda de algunos vinos de nicho y de alto valor en un período muy breve de tiempo (Simón, et al., 2021).

Si bien el comercio mundial de vino no se vio tan afectado en volumen como se esperaba, si hubo un mayor impacto en los precios. Una disminución estimada del 1,7% en volumen con respecto a 2019, estuvo asociada a una reducción de un 6,7% en valor. Sin embargo, España mostro la particularidad de una caída de las exportaciones en volumen del 5,9% y de un 3% en valor, siendo los volúmenes exportados a Rusia, China y Canadá los que mostraron mayores descensos (OeMV, 2021b).

El mercado interno español sufrió una caída del consumo, en el año 2020, del 18% comparado con el 2019, debido principalmente a la reducción de la distribución en el canal HoReCa, que no fue compensado por el incremento de ventas en el de alimentación (Interempresas, 2021).

Se estima que más del 80% de las bodegas españolas vieron reducido su volumen de ventas en el mercado español en 2020 en comparación con el año anterior. Las bodegas pequeñas fueron las más afectadas (-25% en volumen), al no poder compensar las pérdidas sufridas en el canal HoReCa, incrementando el canal de alimentación y/o las ventas directas. La reducción del canal HoReCa también impactó en los tipos de vino siendo los vinos generosos y espumosos los que se vieron más afectados. Por otro lado, los vinos con precios superiores sufrieron más que los

de más bajo precio. En cuanto a canales, el canal de la alimentación pasó de un 37% a un 47% convirtiéndose en el más importante para las bodegas, aunque el canal que más creció porcentualmente fue el de venta directa en bodega (tienda o pedidos online), casi duplicando su cuota de mercado 4,6% a un 8,4% (OeMV, 2021b).

En el año 2020, el comercio internacional del vino sufrió pérdidas por más de 2.000 millones de euros. Sin embargo, la recuperación fue acelerada. En el año 2021 el comercio mundial de vino marcó un récord histórico de ventas con 10.942 millones de litros (+5,8%) por un monto que superó los 34.300 millones de euros (+15%) (OeMV, 2022a).

Un análisis del mercado mundial de vinos durante la pandemia, indica que la recesión fue menos grave para los graneles y su recuperación más débil, dependiendo más de la disponibilidad de vino (existencias) y de la producción de uva, que de la evolución del consumo (del Rey, 2021). Los vinos fraccionados, espumosos y tranquilos, marcaron niveles históricos de facturaron en 2021, tras ser los que más sufrieron durante la crisis de 2020. El vino español fue el que más creció en volumen y superó al italiano como el más comercializado a nivel mundial, sin embargo, Francia mantuvo la supremacía en valor (OeMV, 2022a).

Es importante destacar que hubo otros factores, concomitantes a la crisis sanitaria, que también tuvieron incidencia en el mercado internacional de vinos, entre los que se destacan: los aranceles de Estados Unidos durante la “*administración Trump*”, la “*ley del vino en Rusia*” (que aumentó la protección del producto en el país), el Brexit, y una caída significativa del consumo de vino en China (OeMV, 2021a).

2.2 El cooperativismo castellano-manchego en la vitivinicultura española.

España es parte de los países de la Europa mediterránea, junto a Italia, Francia y Portugal, que históricamente dominaron la producción, consumo y comercio mundial de vino. Sin embargo, partir de 1980, en las exportaciones mundiales, irrumpen los países del hemisferio sur (Medina-Albaladejo, et al., 2014), con nuevos vinos y nuevas formas empresariales (Pan-Montojo, 2009). La innovación empresarial de las bodegas del nuevo mundo se centró en aprovechar las economías de escala y la oferta de una mejor propuesta de valor para el comercio internacional. Las empresas vinícolas del “*viejo mundo*”, se adaptaron a la evolución del mercado, equilibrando su “*identidad local y regional*” con las ventajas que brindan las tecnologías y los modelos de negocio innovadores (Jenster y Cheng, 2008).

España se adaptó al nuevo contexto modificando su perfil de proveedora internacional de “vino común y ordinario, de pasto y de alta graduación”, a elaborar “vinos base que se utilizan para la elaboración de tipos de vino de más calidad y segunda fermentación, se agregó valor fraccionando y con sellos de calidad (Denominaciones de Origen) “que en algunos casos alcanzaron gran notoriedad” (Martínez y Medina, 2013). Sin embargo, la principal estrategia de España, liderada por CLM, para penetrar en el mercado internacional fue con bajos precios relativos, tanto en los vinos de calidad diferenciada, como en los vinos de mesa sin diferenciación, destacándose el granel (Martín, 2020; Cervera y Compés, 2018; Castillo y García, 2013a).

La evolución de las exportaciones de CLM mostró un crecimiento exponencial; pasando de 2,2 Mhl en 2000 a los 17,2 Mhl en 2021 (OeMV, 2021), presentando las mayores tasas de crecimiento de los años 2008 a 2017, en plena recesión económica. Se conquistaron mercados externos que, hasta ese momento, la industria vitivinícola manchega no había explorado. Esta, fue muy dependiente, hasta el 2008, de las destilaciones reguladas en el ámbito europeo, que alcanzaban a más del 30% de la producción (PECLM, 2019). Fue justamente el cambio en estas políticas el impulsor de la transformación del sector industrial en las últimas décadas, incorporando tecnologías e innovando en procesos, con un fuerte impacto en la calidad de los productos a precios muy competitivos en el mercado internacional (Castillo, et al., 2013a; 2015; Fernández y Peña, 2009). En el año 2022, con más de 867 millones de euros en ventas al exterior, CLM lideró las exportaciones españolas, seguida de Cataluña en valor y la Comunidad Valenciana en volumen (OeMV, 2023). Ese año, los principales mercados de destino fueron países europeos entre los que se destacaron Francia, Alemania, Portugal, Italia y Reino Unido. Los vinos a granel representaron el 52% en valor y el 76% en volumen, y los vinos fraccionados representaron un 34% de la facturación y 16% del volumen (ICEX, 2023).

El sector industrial de CLM, reúne a un amplio número de organizaciones cuya actividad principal es la elaboración de vino. En el año 2018, por el monto de la facturación anual, el 70% eran consideradas microempresas, otro 18% pequeñas empresas, un 10 % medianas y un 2 % grandes empresas (> 50 millones de euros de facturación). Este entramado productivo involucra a 79.748 viticultores y genera más de 42.770 puestos de trabajo directos, indirectos e inducidos en la Comunidad Autónoma (OIVE, 2021; PECLM, 2019).

En la región operan 212 cooperativas con producción en vinos y mostos o derivados de los mismos; de éstas, 208 son cooperativas de primer grado y 4 de segundo. Además, las

cooperativas vitivinícolas de la región tienen un peso muy significativo en el conjunto nacional representando, en el año 2018, el 35% de las cooperativas existentes y el 50,7% de la facturación (PECLM, 2019).

Castillo y García (2013b), indican que la estrategia llevada adelante por las cooperativas vitivinícolas en la primera década del siglo XXI estuvo condicionada, principalmente, por tres procesos. Por un lado, la necesidad de liquidez para el retorno a los socios y la reducción de stocks para liberar almacenamiento, predominando las ventas a granel como principal fuente de financiamiento. En segundo término, inversiones en fraccionamiento y adopción de marcas propias, aportando a la imagen de calidad a pesar de la baja participación relativa en volumen. Y tercero, problemas de viabilidad financiera debido a las necesidades de amortización de las importantes inversiones en el área industria, principalmente en los ciclos de precios bajos de los graneles. Sin obviar lo antes mencionado, la apuesta por la internacionalización ha sido la principal estrategia de las cooperativas, consolidando relaciones con los países más próximos como Francia y Portugal, y eventualmente Italia, siendo estos los principales importadores de vino a granel (Castillo y García, 2013 a).

El crecimiento sostenido en estos mercados, y en un contexto de crisis, demuestran que el sistema cooperativo representa un modelo social y económico avanzado, para desenvolverse en un mercado global, además de ser un sector determinante de resistencia y resiliencia ante crisis económicas (Madero y Madero, 2016).

Si bien los motivos clásicos para la cooperación son mejorar el poder de negociación, incrementar las economías de escala y la dispersión del riesgo (de Louw, et al., 2020; Soboh et al., 2011), de manera teórica, el sector cooperativo es considerado una herramienta imprescindible para el desarrollo territorial en los ámbitos rurales (Arcas-Lario, 2012; Ruiz y Quesada, 2014). Es por este motivo, que la viabilidad de las cooperativas, actúa como motor de desarrollo regional, de ahí la importancia de un sector cooperativo solvente y que garantice la transmisión de rentas a los socios cooperativistas (Castillo, et al., 2015).

Juliá, et al. (2013), analizó el desempeño de empresas sociales en la Unión Europea e identificó elementos comunes en aquellas cooperativas que tienen un alto grado de desarrollo, que están vinculados a los siguientes aspectos:

- Permanente conexión de sus “*planes empresariales*” al mercado, caracterizados por una respuesta a la demanda (productos de conveniencia, sellos de calidad, entre otros).

- Incremento del tamaño o escala como elemento de competitividad, el cual se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas.
- La diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros, en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.
- El desarrollo de una “*marca propia*” para mejorar la penetración en el mercado y particularmente su internacionalización.
- Promoción de la I+D+i, para dar respuesta a las nuevas demandas del mercado y reconociendo su relación con el crecimiento de la empresa.
- Reorientación su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose de “*modelo cooperativo tradicional*” que se centra en “*dar salida a la producción de sus socios*” (Juliá, et al., 2013).
- Promoción de la internacionalización del negocio agroalimentario, mediante la realización de adquisiciones estratégicas en los países que constituyen sus principales mercados de destino.
- En el mercado se sitúan de la misma forma que sus competidores: buscan todos los posibles canales de comercialización, fortalecen su vinculación con la distribución alimentaria e incorporan nuevos canales que permitan la defensa de las marcas propias.

De Louw, et al., (2020) plantean que la posición competitiva de una cooperativa depende de la forma en que la empresa crea, entrega y capta valor, por lo tanto, de su modelo de negocio. Baden-Fuller y Morgan (2010), sostienen que, en el ámbito de la gestión, las definiciones de MN comparten una característica común: describen tipos típicos de organizaciones y comportamientos de empresas. De tal forma que es posible etiquetar diferentes tipos de comportamiento y clasificar las empresas individuales en función de ellos. Por otro lado, plantean que los modelos empresariales conjugan dos nociones de modelo: los *modelos a escala* que ofrecen representaciones o descripciones abreviadas de las cosas que existen en el mundo y, modelos a imitar que ofrecen “*casos ideales*” (Baden-Fuller y Morgan, 2010).

2.3 Modelo de negocio (MN) como descriptor de una empresa

Si bien en torno al concepto de MN todavía se plantean debates, el marco teórico del MN como taxonomía de empresas brinda herramientas para la descripción de como una empresa crea,

entrega y capta valor (Ritter y Lettl, 2018, Baden-Fuller y Morgan, 2010; Osterwalder, et al., 2005)

Las primeras referencias al concepto de MN son de mediados de la década de los años 50 del siglo pasado y son atribuidas a Peter Drucker en 1954 (Magretta, 2002; Ricart, 2009) y a Bellman en 1957 (Wirtz, et al., 2016). Sin embargo, su expansión en el mundo empresarial y académico coincide con el desarrollo de las tecnologías de la información y los negocios electrónicos (Osterwalder, et al., 2005; Ricart, 2009; Wirtz, et al., 2016).

En términos simples, un MN podría definirse como la forma de *“contar una historia de cómo trabaja una empresa”*, y esencialmente, debería responder las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado? (Magretta, 2002). Sin embargo, la conceptualización del término todavía es heterogénea, difusa y muchas veces ambigua (Teece, 2010; Ritter y Lettl, 2018).

Para Christensen et al., (2016), el MN involucra los conceptos de estrategia, recursos, capacidades y competitividad del sector y su objetivo es crear valor para los consumidores, mientras que una parte de ese valor creado es apropiada por las empresas

Por lo tanto, el lugar que ocupa el MN en la empresa, no es otro que el mapa de cómo hace negocios la misma. Es la traducción de cuestiones estratégicas, como el posicionamiento estratégico y los objetivos estratégicos, es un modelo conceptual que establece explícitamente cómo funciona la empresa, por lo que debe entenderse como un concepto holístico (Osterwalder, et al., 2005, Zott, et al., 2011). Incluye tanto activos tangibles como intangibles (Casadesus-Masanell, 2004). Sin embargo, contiene su traducción en cosas concretas, como la estructura empresarial (departamentos, unidades, recursos humanos), procesos empresariales (flujos de trabajo, responsabilidades) e infraestructura y sistemas (edificaciones, TIC) (Osterwalder, et al., 2005). Es un conjunto ajustado de elementos que abarcan los flujos de costes, ingresos y beneficios, por lo que el éxito de una empresa depende tanto del diseño y la aplicación del MN, como de la selección de tecnologías y el funcionamiento de los activos y equipos tangibles (Teece, 2018).

Osterwalder, et al., (2005) consideran al MN como un plano de construcción que permite diseñar y realizar la estructura y los sistemas empresariales que constituyen la forma operativa y física que adoptará la empresa. Los autores conceptualizan el término MN como... *“una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el*

objetivo de expresar la lógica empresarial de una empresa concreta. Por lo tanto, debemos considerar qué conceptos y relaciones permiten describir y representar de forma simplificada qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”. (Osterwalder, et al., (2005).

A partir de esta definición, establecen 9 elementos constitutivos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos (Tabla N° 1).

Tabla N° 1 Esquema de componentes básicos de un modelo de negocio destacados por Osterwalder, et al. (2005).

Componentes básicos del MN	Descripción
Propuesta de valor	Ofrece una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes a los que una empresa quiere ofrecer valor.
Canal de distribución	Describe los distintos medios de que dispone la empresa para entrar en contacto con sus clientes
Relación	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre los diferentes segmentos de clientes.
Configuración de valores	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
Competencia básica	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio.
Red de socios	Presenta la red de acuerdos de cooperación necesaria, con otras Empresas, para ofrecer y comercializar eficazmente valor.
Estructura de costos	Resume las necesidades monetarias de los medios empleados en el modelo de negocio.
Modelo de ingresos	Describe la variedad de flujos de ingreso a través de los cuales la empresa gana dinero

Fuente: adaptación propia tomando como base Osterwalder, et al., (2005).

A partir del trabajo anterior, Osterwalder y Pignieur (2010) desarrollan un método sencillo de representación de los MN conocido como modelo CANVAS o lienzo. Este método ha sido ampliamente adoptado desde su publicación tanto por emprendedores, como por la academia en el área de la innovación, para describir, categorizar y desarrollar innovaciones en MN (Jonker y Faber, 2021).

Da Silva y Trkman, (2014) proponen que el MN es la descripción de la configuración organizativa de la empresa sobre una oportunidad determinada y, que la estrategia es el proceso

de optimización de la efectividad de esta configuración frente al medio externo, incluyendo el potencial de cambio de la misma, la alteración de las oportunidades subyacentes, o la búsqueda de nuevas oportunidades. Es así, que considerando el impacto de la pandemia de COVID-19 en los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria vitivinícola, otro objetivo del estudio presente, es identificar si la cooperativa generó cambios en su MN como forma de adaptación a escenario impuesto por la misma.

De esta manera, una de las funciones de los modelos de negocio es proporcionar un conjunto de descriptores de nivel genérico sobre cómo se organiza una empresa para crear y distribuir valor de forma rentable (Baden-Fuller y Morgan, 2010). La descripción de los MN ofrece una manera de distinguir la variedad de tipos de comportamiento empresarial, describiendo y ofreciendo prácticas que han sido probadas. Por lo que se convierten en “tipologías de modelos de negocio” ideales que otras empresas pueden aspirar a replicar, y sobre los que pueden realizar algunas variaciones sin cambiar “*la esencia básica para el éxito*” (Galeano, 2017).

3. Materiales y metodología.

En el presente trabajo se utilizará la propuesta de Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio en el Sector Agroalimentario a través de Casos de Estudio realizada por Galeano (2017). En la misma, la autora, toma la propuesta de los elementos constitutivos de un MN de Osterwalder y Pigneur (2010) y la asocia con la identificación de componentes del MN y el diagrama de afinidad realizado por Shafer, et al. (2005), que les permite identificar cuatro categorías: *opciones estratégicas, la creación de valor, la captación de valor y la red de valor*. Es así como la autora propone una matriz de dos dimensiones, que permite identificar aquellos elementos o componentes de un modelo de negocio en sentido más amplio que el modelo Canvas. Dicha matriz se construye bajo la perspectiva de las tres estructuras subyacentes de la definición de los MN, esto es: *la estructura de recursos, la de transacciones y la de valor*, y propone un cuestionario para identificar de forma desagregada los elementos identificadores del MN. La propuesta de la autora se enmarca en la denominada taxonomía de modelos de negocios y la caracterización del mismo recorre las siguientes fases: diseño, toma de datos y análisis del caso de estudio, estructurándose de la siguiente manera:

3.1 Descripción del modelo de negocio

3.1.1 Fase de diseño:

En primer lugar, para clasificar el MN es necesario un marco teórico previo que permita seleccionar el caso a analizar. En este caso el marco teórico corresponde a la taxonomía de MN. Luego se identifican las Unidades de Análisis o “Propuesta de valor del negocio”, o sea aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios, a través de los cuales, generan una fórmula de beneficios para la empresa.

3.1.2 Fase de Toma de Datos.

a) Matriz de identificación de los elementos del modelo: clasificando los nueve componentes dentro de estas estructuras se conforma una plantilla de preguntas a responder en la toma de datos, (véase en tabla N° 2).

Tabla N° 2: Matriz de identificación de los elementos del modelo de negocio (Galeano, 2017)

Componentes	Estructura de Recursos	Estructura de Transacciones	Estructura de Valor
RECURSOS /ACTIVOS	1.¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados? 2.¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados que la componen? 3.¿Con qué tipos de Activos cuenta la empresa?		
PROCESOS Y ACTIVIDADES		4.¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?	
COSTES			5. ¿Qué Estructura de Costes hay? Costes de personal, Costes de Explotación; Coste de la Inversiones y los mantenimientos de los activos
BENEFICIO			6. ¿Qué estructura de márgenes intermedios, y finales, se tiene?.
FINANCIACION			7. ¿Cuál es la estructura de capital optima de la empresa? 8. ¿Qué tipo de socios hay en la empresa? 9. ¿Cuál es su estructura societaria?
PROVEEDORES		10. ¿Con qué tipo de proveedores se trabaja? ¿qué número de ellos?	

CLIENTES		11. ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo? 12. ¿Qué canales de venta se utilizan? 13. ¿Quiénes son los competidores?	
FLUJOS DE INFORMACION		4. ¿Qué sistema de información y comunicación se utiliza y cómo se organiza?	
PRODUCTO / OFERTA		15. ¿cuál es la oferta de la empresa? 16. ¿Cómo se opera con el producto o servicio ofrecido? 17. ¿cuál es la política de precios? 18.¿existe una política de marca y diferenciación?	

Fuente: adaptación propia tomando como base Galeano (2017).

b) Plantilla de identificación de la Estrategia de Valor: A partir de la matriz de componentes del modelo de negocio, se identifica la *Estrategia de Valor* del modelo de negocio. La misma se describe a través de un conjunto de ideas o funciones predefinidas y que “encajan” con las estructuras de componentes del modelo de negocio seleccionado.

3.1.3 Fase de análisis: Relación de elementos y estrategias. Diagrama del MN.

Definida la *Estrategia de Valor* y los *Elementos del MN*, se diseña el modelo relacionándolos. El proceso de diseño comprende; la identificación del producto o servicio, determinar la propuesta de valor, definir el concepto del modelo de negocio (elementos y estrategias), identificar a los stakeholders y sus interacciones y la implementación del modelo de negocio.

Tanto la definición de elementos, como de las estrategias respectivas, proporcionan la identificación del producto/servicio, y la identificación de los stakeholders y sus interacciones, permite obtener los elementos necesarios para diseñar el modelo y, consecuentemente, realizar su análisis.

Para el presente trabajo, se utilizó el cuestionario propuesto por Galeano (2017), considerando en cada punto los momentos; pre pandemia (año 2019) y actual (año 2023), de tal forma de identificar los cambios provocados por la pandemia de COVID-19 en el MN.

3.2 Fuentes de información.

El cuestionario se completó utilizando como fuentes primarias de información entrevistas semiestructuradas realizadas a dos informantes calificados de El Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha: Antonio Amado, Director Gerente y; Juan Nieto, Director

Técnico Responsable de Producción. Las entrevistas se realizaron durante la tercera semana de julio de 2023, en base a un cuestionario adaptado de Galeano (2017). Luego a través de correo electrónico se salvaron dudas y/o profundizó sobre algún tema particular. También se contó con fuentes secundarias tales como documentos internos de El Progreso, antecedentes bibliográficos, página web de la empresa, artículos periodísticos y bases de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI).

3.3 Caso de estudio: El Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha

La empresa social analizada, El Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha (en adelante: El Progreso), se encuentra ubicada en la población de Villarrubia de los Ojos, Ciudad Real, comunidad autónoma de Castilla La Mancha. Fue fundada en 1917 y como su funcionamiento es ininterrumpido desde entonces se convierte en la más antigua registrada en la actualidad de España (Asencio, 2018).

Constituye una cooperativa con una larga historia y es referencia en el sector vitivinícola, no solo en el ámbito nacional sino también a nivel internacional. Su apuesta por sellos de calidad con altos estándares y la innovación tanto en productos como en procesos de producción, comercialización y gestión estratégica, la distingue como *un modelo de empresa de éxito* (Fernández y Prieto, 2022). Del mismo modo evolucionó y avanzó hacia la integración comercial en una cooperativa de segundo grado, Grupo Vidasol compuesto actualmente por cinco bodegas de la CCAA de CLM, con el objetivo de aumentar la escala, el valor añadido de sus productos y competir en mejores condiciones en los mercados exteriores (*IBID*, 2022).

La cooperativa está conformada por 2.300 socios que suman más de 10.000 ha de viñedo y 3.500 ha de olivar, tiene una producción media anual que ronda los 80.000.000 de kg de uva y 8.000.000 kg de aceituna. Por su nivel de facturación se encuentra en la posición 269 en el ranking de cooperativas españolas y es considerada una empresa mediana por el número de empleados (CEPES, 2021). Un análisis con el Sistema SABI de los últimos datos de facturación de las empresas vitivinícolas de CLM posiciona, a El Progreso, entre las primeras 20 empresas vitivinícolas de la Comunidad Autónoma.

4. Resultados y discusión

La presentación de los resultados se estructura de acuerdo al cuestionario de toma de datos para la identificación del MN propuesto por Galeano (2017), en su propuesta metodológica para

identificar y analizar modelos de negocio, a través de casos de estudio. En el mismo se describe se describen los 8 componentes principales de un MN, en base a las estructuras de recursos, transacciones, y valor. El primer elemento es PRODUCTO, que se define en la Propuesta de Valor, le siguen los CLIENTES, el modelo de INGRESOS, los RECURSOS/ACTIVOS, el modelo de COSTES, los PROCESOS/ACTIVIDADES, los PROVEEDORES, y los SOCIOS/STAKEHOLDERS.

La identificación y descripción del MN del caso de estudio, como así también el análisis del impacto de la Pandemia de COVID-19, en el mismo, se realizó con las fuentes consultadas en el apartado 2.2 del presente documento.

4.1 Definición de la Propuesta de Valor

4.1.1 Actividad de la Empresa

Si bien El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha (NIF: F13003355) destaca hoy por la producción y comercialización en el mercado por mayor y mercado minorista de vinos, mostos y aceites de oliva, de acuerdo a la base de datos (SABI), también está registrada en el CNAE (2009) y el NACE (rev. 2) como comercializadora de frutas y hortalizas, y para la realización de actividades de apoyo (servicios) a la agricultura¹.

4.1.2 Misión, Visión y Valores de la empresa.

Si bien no está explicitada como tal, es posible identificar la misión en el trabajo de Fernández y Prieto (2022); sobre El Progreso donde destacan de su estatuto 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.

Del trabajo antes citado también es posible identificar la visión al destacar los autores que, *“El Progreso 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*

¹ Registro de actividades de El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha. Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI), consulta 13/06/23.

segundo grado, ... con el objetivo de aumentar el valor añadido de sus productos y competir en mejores condiciones en los mercados exteriores” (Fernández y Prieto, 2022).

También es posible identificar componentes de la visión estratégica de la empresa en el punto Cultura y Responsabilidad Social Corporativa del documento interno: Plan de Igualdad 2021 – 2025 (El Progreso, 2021a), donde sus directivos destacan como objetivos de la empresa: (i) *Defender los intereses de la cooperativa, los de sus socios agricultores, presentando alternativas serias, rigurosas y profesionales a los diferentes problemas que se plantean al sector agroalimentario de nuestra región.* (ii) *Producir y comercializar el producto cooperativo con la máxima calidad y al mejor precio para el socio, cuidando además en bienestar de toda la plantilla.* (iii) *Comercializar vino y aceite de calidad a través de un equipo de grandes profesionales al mejor precio que satisfaga a los clientes y liquidando de la mejor forma a los socios.* (El Progreso, 2021 a).

En su página web, la cooperativa destaca sus valores: *“El cuidado del medio ambiente y la Responsabilidad social corporativa son nuestros principales valores”* (<https://bodegaselprogreso.com/la-empresa>). Y, en el documento del Plan de Igualdad 2021 – 2025 (El Progreso, 2021a), se amplían los valores de la empresa en el punto donde se describe la *filosofía de la empresa*, donde se destaca entre sus valores y creencias en relación a los vínculos con socios y empleados: (i) *poner en común el trabajo y el rendimiento de todos los socios y socias para conseguir la mejor gestión de sus productos.* (ii) *Velar para que todos aquellos aspectos que inciden en las personas que la componen estén fundamentados en el cumplimiento de los derechos humanos y sus valores cooperativos: compromiso, ayuda mutua, democracia en la toma de decisiones, responsabilidad, igualdad de oportunidades, solidaridad y equidad.* (iii) *La cooperativa considera a toda la plantilla como un gran ACTIVO, en el que la motivación de todos es fundamental...Por tanto, uno de sus objetivos es generar empleo de calidad en un entorno de trabajo seguro.* (El Progreso, 2021 a)

3.1.3 Oferta de producto / servicio de la empresa.

Una primera división puede realizarse entre productos a granel, mayoritario en volumen (90% del total elaborado) donde destacan vinos con volúmenes de 60% a 70% (5-7% vinos orgánicos) y, mostos 40% a 30%.

Por otro lado, se encuentran los productos fraccionados que representan, aproximadamente, un 10% del volumen total y donde es posible distinguir 5 grupos: a) crianzas y reservas con DO,

b) vinos varietales, c) vinos orgánicos / veganos, d) vinos espumantes y de baja graduación y; e) vinos genéricos de bajo precio.

El principal destino de mostos y graneles es la exportación, a diferencia que los vinos fraccionados donde su comercialización se centra en el mercado nacional con los canales HoReCa como principales destinatarios. En la tabla N° 3 se listan los productos vitivinícolas ofrecidos por El Progreso en el año 2023.

Tabla N° 3: Listado de productos vitivinícolas ofrecidos por El Progreso, con valoración relativa entre productos con respecto a precio, costo de producción, volumen producido y % de margen de contribución.

Producto vitivinícola	Orden relativo del precio de venta	Orden relativo del costo de producción	Orden relativo de volumen producido	% Margen de contribución (ventas – costos variables)		
				>50 %	50%-30%	<30%
Reservas	4	4	1		x	
Crianzas	3	4	1		x	
Varietales	2	2	2		x	
Genéricos	2	3	3		x	
Graneles	2	2	5	x		
Vinos ecológicos / veganos	3	2	5	x		
Baja graduación	3	4	1		x	
Espumantes	3	5	1			x
Mostos	2	2	2		x	

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista semiestructurada a informante calificado de El Progreso (julio, 2023).

La oferta de productos muestra la existencia de más de un modelo de negocio en la cooperativa. Esto responde a una estrategia de diversificación e innovación en productos y procesos que la empresa se planteó antes de la pandemia de COVID-19 (Fernandez y Prieto, 2022; Asensio, 2018).

En el proceso productivo, la distinción más clara entre modelos de negocio, se da en la materia prima de origen, lo que queda representado en los criterios de aceptación de uva (El Progreso, 2022), y a posteriori en las etapas de conservación y fraccionamiento. Son pocos los productos que requieren particularidades durante el proceso industrial entre los que se destacan: Vinos crianzas y reservas: guarda en parque de barricas; Vinos varietales y espumantes donde se

realiza cosecha nocturna y; Vinos de baja graduación: conservación a bajas temperaturas. A esto se suman las certificaciones específicas de acuerdo al producto: DO, ecológico, vegano, entre otros.

Las otras diferencias en procesos y producto, por cada modelo de negocio, están en la etapa de fraccionamiento (de acuerdo al empaque de cada producto) y la promoción, ya que en algunos casos hay promoción específica y por canales particulares de acuerdo al público objetivo.

4.1.4 Fórmula de valor: clasificación primaria del MN.

Independientemente del producto, el MN de El Progreso se centra en el de *eficiencia productiva*, ya que ofrece precios muy competitivos en cada uno de los segmentos o nichos de mercado donde promociona sus productos. La innovación en productos va acompañada en una estrategia de reducción de costos por escala e innovación en procesos. Esta estrategia caracterizó a las cooperativas vitivinícolas desde las primeras décadas del siglo XXI y hoy representa un modelo exitoso de amplia difusión en Castilla La Mancha (Castillo, 2020). Los modelos basados en la eficiencia dependen de los recursos humanos o el capital invertido, para producir. El objetivo de captura de valor de estos modelos se consigue en la producción de sus productos o servicios de manera más eficiente que sus competidores con menor utilización de activos (Galeano, 2017).

4.1.5 Atributos que alberga la oferta de la empresa.

La diversidad de productos permite a la cooperativa ofrecer un número importante de atributos. En la tabla N° 4 se muestran los atributos identificados y la oferta de la cooperativa.

Considerando los cambios en el mercado durante la pandemia de COVID-19, es importante destacar el atributo de *política de precios y reducción de costes* al cliente. Estos dos atributos del modelo de negocio de la cooperativa le permitieron, principalmente con los vinos a granel y para exportación, contar con una ventaja competitiva con respecto a otras bodegas en las alteraciones del mercado provocadas por la pandemia, donde los vinos a granel y de precios bajos fueron los que se vieron menos afectados en su comercio (del Rey, 2021, OeMV, 2022).

Tabla N° 4: Atributos de la oferta de El Progreso, de acuerdo a clasificación de atributos de Galeano (2017).

Atributo de la oferta	Oferta de El Progreso
Novedad: Satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes	Este es el caso de vinos de baja graduación alcohólica.
Personalización: Adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos.	En este sentido se destaca la experiencia en 2020 de fraccionamiento de vino en lata para un tercero.
Diseño: Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño	Existe una fuerte apuesta en diseño de envase e imagen en los productos innovadores como los que se encuentran bajo la marca Xétar.
Política de diferenciación: Percepción de Valor por parte del cliente, por el uso de la marca o de la calidad:	Este atributo también cabe para los productos bajo la marca Xétar, donde se lo vincula a eventos de reconocimiento a referentes sociales.
Política de Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.	La política precios es algo que caracteriza a la región, y también a la cooperativa El Progreso en todos los segmentos.
Reducción de costes: Ayudar a los clientes a reducir costes	Este atributo se da principalmente en los productos a granel, que permiten una fuerte reducción de costes de transporte y logística. Este atributo resultó clave durante y posterior a la pandemia de COVID 19.
Significado Sostenible Ofertas que satisfacen las necesidades de los clientes y contribuyen de manera positiva en la sociedad y el medioambiente: este el caso de los productos con certificación orgánica y vegana que se presentan tanto a granel, como fraccionados.	También hay una estrategia de la cooperativa de vincular su presencia, renombre y el de algunos productos con el reconocimiento a la labor social, cultural, intelectual, deportiva, etc. de personalidades, aportando a una imagen de compromiso social, que va más allá del concepto de responsabilidad social empresaria.
Local Productos valorados por su origen local y de proximidad al cliente. Pueden ser productos con certificado de origen o por simple conocimiento por parte de los clientes de que es producto local de calidad:	En este sentido la empresa no ha dejado de lado los esquemas más tradicionales de diferenciación, por lo que dispone de vinos crianzas y reservas con DO La Mancha y con la certificación de vinos de la tierra de Castilla.

Fuente: adaptación propia del cuestionario de Galeano (2017) a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes calificados de El Progreso (julio, 2023).

4.2 Clasificación preliminar del modelo.

Galdeano (2017) plantea que es posible encuadrar el modelo de negocio de una empresa en categorías genéricas que facilitan la identificación de la propuesta de valor. En el caso de El Progreso, es posible identificar 4 categorías genéricas debido a la diversidad de productos y la estrategia empresarial (Tabla N° 5).

Tabla N° 5: Categorías genéricas de MN (Galeano, 2017) coincidentes con la propuesta de valor de El Progreso.

Modelo y característica	Oferta de El Progreso Soc. Coop.
Modelo de Clientes comprometidos Vínculos de valor añadido: <i>Productos procedentes de fuentes sostenibles, prácticas de negocio sostenibles.</i>	Vinos orgánicos / veganos representan entre el 5 y el 7% del volumen total producido. Certificados: <ul style="list-style-type: none"> - Certificado de Producción Ecológica válido para China. - Certificado de Producción Ecológica - Certificado Vegano, vinos y aceites
Modelo Low-Cost: <i>Eficiencia operativa basada en la reducción de costes y productos de precios bajos que extienden segmentos de mercado.</i>	Representan el 80% del volumen producido. <ul style="list-style-type: none"> - Vino a granel (60 al 70%) - Mostos (40 al 30%) <p>La proporción varía de acuerdo a los precios internacionales del mosto y las posibilidades de colocación de vino a granel y/o los compromisos adquiridos.</p>
Modelo de Economía Social por formas de organización: <i>Cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones, empresas sociales (deben ser impulsadas por una misión social y generar externalidades positivas (entregas) para la sociedad).</i>	Modelos de economía social y solidaria: El Progreso tiene una historia de más de 100 años como cooperativa. Cuenta con más de 2300 socios integrados en la producción vinos y aceites. Actualmente se encuentra integrada, junto a otras dos cooperativas en la cooperativa de segundo grado VIDASOL. Cumpliendo un rol importante en el desarrollo de la comunidad donde estas unidades productivas están insertas.

Fuente: adaptación propia del cuestionario de Galeano (2017) a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes calificados de El Progreso (julio, 2023).

Atendiendo a estos 3 modelos genéricos es posible afirmar que en el escenario impuesto por la Pandemia de COVID 19, el modelo *Low Cost* y el modelo de *Economía Social*, representaron una ventaja estructural para El progreso Coc. Coop. Por un lado, como antes se mencionó, los productos (graneles y genéricos) y política de precios (precios bajos) representaron una ventaja en el mercado de exportación en ese contexto (del, Rey, 2021). Por otro lado, hay antecedentes de la resiliencia que presentan los modelos de economía social por formas de organización en contextos de crisis en la región (Simón y Castillo, 2022; Madero y Madero, 2016; Sanchez-Flor, 2013).

4.3 Identificación de los elementos del MN de El Progreso.

A continuación, se describen los 8 componentes principales de un modelo de negocio, en base a las estructuras de recursos, transacciones, y valor. El primer elemento es PRODUCTO, ya

definido en la Propuesta de Valor, le siguen los CLIENTES, el modelo de INGRESOS, los RECURSOS/ACTIVOS, el modelo de COSTES, los PROCESOS/ACTIVIDADES, los PROVEEDORES, y los SOCIOS/STAKEHOLDERS.

La Estructura de Valor: es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades. Incluye 3 elementos: el producto, los clientes y el modelo de ingresos.

4.3.1 Clientes y competidores

Se entiende como clientes a los segmentos de mercado que atiende la empresa, considerando que puede atender a más de uno. De acuerdo a la clasificación realizada por Galdeano (2017), El Progreso ofrece sus productos a mercados segmentado y diversificado (Tabla N° 6).

Tabla N° 6 Tipo de cliente o segmentación del mercado al que ofrece sus productos El Progreso, de acuerdo a la clasificación de Galeano (2017).

Tipo de cliente o segmento de mercado	Oferta de El Progreso
<p>Mercado segmentado: <i>Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.</i></p>	<p>En los vinos fraccionados por El progreso se identifican los siguientes segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vinos crianza y reserva con DO y Vinos varietales, orientado a un consumidor más tradicional. - Vinos ecológicos, veganos, de baja graduación, destinado a un público joven y nuevos consumidores. - Vinos genéricos de precio muy accesible (consumo masivo).
<p>Mercado diversificado: <i>Modelo de negocio que atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Diversidad en la segmentación de la demanda.</i></p>	<p>El mayor volumen producido por la cooperativa corresponde a vinos a granel y mostos, si bien ambos comparten la materia prima y parte del proceso, los mercados de destino están bien diferenciados, por lo que en este aspecto se encuadra en un modelo de mercado diversificado.</p>

Fuente: adaptación propia del cuestionario de Galeano (2017) a partir de entrevistas semiestructuradas a informantes calificados de El Progreso (julio, 2023).

Los informantes calificados de la cooperativa identifican como principales competidores otras bodegas cooperativas y no cooperativas de la región autónoma de Castilla la Mancha. Sin embargo, no identifican otras regiones dentro del estado español, e incluso otros países como competidores. Esto puede encontrar una explicación en la posición dominante de CLM en el mercado exterior de vinos a graneles (OeMV, 2023; OIV, 2023).

4.3.3 Canales de venta y fases del canal

La bodega cuenta con un equipo propio de comercialización conformado por 4 agentes. Segmentando el trabajo en comercio exterior, por un lado, y comercio interno por otro. Este último centrado en los productos fraccionados. En el caso de las ventas de mostos y vinos a graneles en el comercio exterior también se vinculan con agentes comerciales no vinculados a la empresa.

La cooperativa comercializa sus productos fraccionados a través de su tienda online, a la que se accede a través de su página web y redes sociales. También cuenta con una tienda propia vinculada a la propuesta enoturística. A pesar que este canal es el que más creció en España en términos porcentuales (OeMV, 2021; Simón, et al., 2021), para El Progreso tiene bajo peso en volumen de ventas. Sin embargo, el principal objetivo es la promoción de la imagen corporativa.

La promoción institucional tiene un fuerte peso en la estrategia de comunicación de El Progreso. Son numerosos los eventos de carácter público en reconocimiento a personalidades, organizaciones e instituciones que realizan aportes a la sociedad desde diferentes ámbitos. Ejemplo de esto son los premios nacionales Ojos de Guadiana; Galardón solidario “Viña Xétar”, Convenios con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) para potenciar la concientización, prevención e investigación vinculada al Cáncer en Castilla La Mancha; patrocinio, de iniciativas deportivas, culturales y sociales a través de la Obra Social “Viña Xétar Contigo”; eventos con fines benéficos tales como los realizados en el marco de “Exaltación del vino”.

Las fases del canal se componen de 5 etapas: Información: ¿Cómo se dan a conocer los productos y servicios de la empresa?; Evaluación: ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?; Compra: ¿Cómo pueden los clientes comprar los productos y servicios?; Entrega: ¿Cómo se entrega a los clientes la oferta de valor?; Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?

En el caso de El Progreso, existen múltiples canales de información / promoción de los productos: publicidad gráfica y audiovisual en medios de comunicación digitales, gráficos y audiovisuales; página web y redes sociales de la empresa, realización de eventos públicos. Como así también de la imagen institucional a través de eventos, alianzas con otras instituciones, promoción y apoyo a eventos de interés social, deportivo y cultural. Redes

sociales y un blog en la página web también aportan información no solo sobre productos y procesos, sino sobre las acciones de El Progreso en su compromiso con la triple sostenibilidad.

La evaluación de la propuesta de valor es promocionada y atendida a través de interacción directa por un equipo comercial que atiende en forma personalizada a los clientes dependiendo de la escala y destino del negocio. En la página web se ofrece información a los clientes y visitantes virtuales sobre la cooperativa y los productos que ofrecen. La interacción con clientes está planteada a través de correo electrónico y contacto telefónico.

La compra de los productos es a través de los comerciales y la tienda virtual. Existen múltiples formatos de acuerdo al producto y la cantidad. Canales HoReCa son los principales medios por los que los consumidores llegan al producto. La entrega de la oferta de valor depende del segmento de mercado. Vinos a graneles y mostos a través de empresas de transporte especializadas. Por otro lado, en venta minorista directa, tienda online ofrece un servicio de entrega de productos.

El servicio de atención posventa está explicitado en 3 documentos almacenados en la página web de El Progreso. Estos detallan la relación con el cliente y corresponden a: *Condiciones de la prestación del servicio*, *Política de devoluciones distribución nacional y exportación*, *Política de calidad y seguridad alimentaria*. En los mismos quedan establecidos las políticas del vínculo con el cliente, los objetivos de la empresa para con ellos y los procedimientos a través de los cuales deben canalizarse las demandas.

La relación con los clientes se caracteriza por ser personalizada. Sin embargo, en el caso de la división de comercio exterior. La atención personalizada es de tipo *asistencia personal exclusiva*, donde un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.

4.4 Modelo de ingresos.

4.4.1 Fuentes de ingresos y política de precios.

Las fuentes de ingresos se refieren a aquello por lo que la empresa genera caja (Galeano, 2017). En este sentido la principal fuente de ingresos de El Progreso, es por la venta de productos y servicios puntuales a terceros. También es posible considerar en este rubro, los ingresos por financiamiento del sector público y privado para inversiones.

La política de precios de El Progreso, donde pueden observarse esquemas diferentes de acuerdo al producto. Este es el caso de los productos fraccionados, *el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor*. La distinción de precios, dentro de los productos fraccionados ofrecidos por la cooperativa, se corresponden a una segmentación de mercado. Este el caso de los mostos y vinos a granel *el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda (mercado en tiempo real)*.

4.4.2 Estructura de márgenes intermedios.

Se entiende como margen de contribución aquel que resulta de la diferencia entre las ventas y los costes variables (Galeano, 2017). En la tabla N° 3 se muestran los márgenes de contribución para cada producto vitivinícola de El Progreso.

Se desprende de la información brindada por el informante calificado que, los productos con mayor valor agregado tienen un menor margen de contribución que los productos con bajo valor agregado como el vino a granel. Esto se explica, por un lado, por la estrategia de la cooperativa de diversificar a productos con menor volatilidad en los precios (Fernández y Prieto, 2022). Por otro lado, a que la escala de elaboración de estos productos con mayor valor agregado todavía es relativamente baja, por lo que impacta en el costo unitario de los mismos. El caso extremo es el de los vinos espumantes en el que el bajo volumen de elaboración lo convierte en el producto con menor margen de contribución, a pesar de tener un precio medio – alto.

Si bien el final de la pandemia de COVID-19 marcó un punto de partida para el incremento de precios, los márgenes no se vieron alterados en términos relativos debido a que, según los informantes clave de la empresa, los mismos acompañaron un proceso de inflación en los costos de producción.

4.4.3 La estructura de recursos.

Se refiere a la estructura estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. Incluye 2 elementos: los recursos y/o activos, y su modelo de costes.

El capital humano representa uno de los recursos más destacados por El Progreso Soc Coop. que cuenta con una plantilla de 40 trabajadores permanentes y alrededor de 30 eventuales en la etapa de elaboración. En la Figura N° 1 se muestra el organigrama de la empresa.

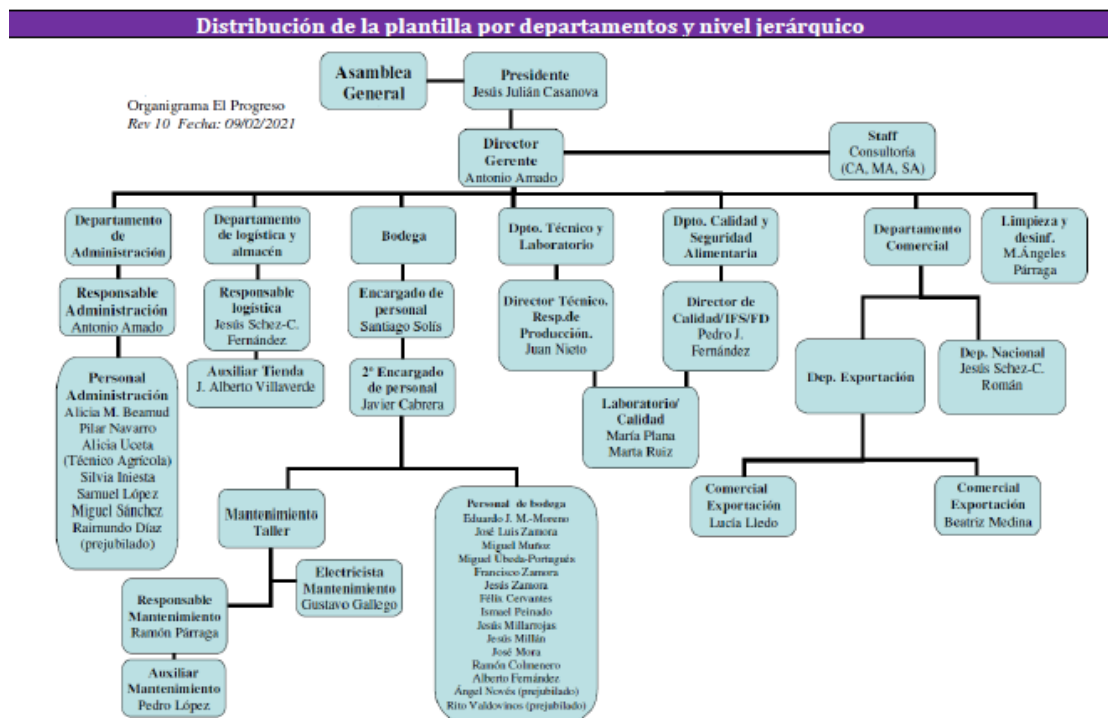


Figura N° 1. Organigrama de El Progreso. Fuente: Plan de igualdad 2021 – 2025. El Progreso Soc. Coop. de CLM (2021).

La política en recursos humanos se encuentra detallada en El plan de Igualdad 2021 - 2025 de El Progreso Soc. Coop. de CLM, que la empresa puso en marcha a partir del año 2021. Este se encuentra enmarcado el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres. En este se establece que: las cooperativas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales en la forma que se determine en la legislación laboral, siempre que existan (El Progreso, 2021).

Este plan, enfocado en las y los empleados de la cooperativa, consiste en un conjunto ordenado de medidas, tendentes a alcanzar, en la cooperativa, la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. También se destaca, que la cooperativa tiene abierto un centro de trabajo, con sede central en Villarrubia de los Ojos, en Ciudad Real (*Ibid*, 2021).

Por otro lado, El Progreso, cuenta con una infraestructura que le permite elaborar anualmente, más de 60 millones de litros de vino. Cuenta con elementos tecnológicos avanzados en

laboratorio, equipos de refrigeración con control automático, proceso de estabilización, y cuenta con depósitos de acero inoxidable para el 95% de la capacidad.

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). A partir del 2022 comenzó a construirse un Centro logístico sostenible de 1.500 m² que amplía la capacidad de guarda, almacenaje y fraccionamiento de la empresa. La instalación de tres nuevos depósitos de 2 millones de litros cada uno, y de ocho de 250.000 litros. Las características de sus instalaciones e infraestructuras le confieren una capacidad de almacenamiento de 1 millón de hl, una capacidad de fermentación de 0,3 millones de hl y una capacidad de crianza y envejecimiento de más de 1.100 hl.

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.

Es importante destacar, de acuerdo a la información brindada por los informantes calificados de El Progreso, que el plan de inversiones no se vio modificado por el contexto de COVID-19.

Al ser consultados sobre la estructura de costos, los entrevistados plantean que se produjo un incremento tanto de costos fijos como variables en comparación a partir de la pandemia, acentuándose con el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia. E identifican como los costos más gravitantes de la empresa a la materia prima, los recursos humanos y la energía.

La materia prima para la producción pertenece 100% a los socios y representa el mayor “costo” para la cooperativa. *“Para las compras de productos agrícolas a los socios se aplica un precio de liquidación a cada tipo o variedad de producto aportado. Este precio de liquidación se calcula descontando del importe de las ventas e ingresos, los gastos de la actividad (coste de envases, otros aprovisionamientos, gastos de personal, de explotación, amortizaciones del inmovilizado, financieros etc.). Este importe total se distribuye entre cada tipo o variedad de producto en función de los ingresos obtenidos por cada uno de ellos y los precios de mercado”* (El Progreso, 2022).

La economía de escala es la principal ventaja en la estructura de costes, ya que el coste medio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción (Galeano. 2017). Por esta razón la cooperativa a lo largo de su trayectoria fue fusionándose con otras cooperativas. La última fusión con otras 2 cooperativas se produjo en 2017 conformando el grupo VIDASOL

cooperativa de segundo grado (Fernandez y Prieto, 2022). Esto figura como la principal estrategia tanto de cooperativas tradicionales, como de aquellas cooperativas consideradas “*con alto grado de desarrollo*” en un mercado global (Juliá, et al., 2013).

Por otro lado, El Progreso, también cuenta con las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación (Galeano, 2017). En este sentido, la ventaja está en la incorporación de un amplio abanico de productos vitivinícolas y la producción olivícola. Tanto las ventajas de escala como de campo, representan estrategias elementales del movimiento cooperativo ya que se busca a través de ellas reducir riesgo de Louw, et al., 2020; Soboh et al., 2011)

4.4.4 La Estructura de Transacciones.

La estructura de transacciones incluye 3 elementos: los procesos y/o actividades, los proveedores, y los socios y stakeholders.

Las actividades de promoción y comercialización de los productos/servicios son las que caracterizan a la cooperativa. Como se evidencia los procesos vinculados a la triple sostenibilidad son numerosos en el Progreso. Por un lado, aquellos vinculados a la sostenibilidad social, son intrínsecos al movimiento cooperativo y su impacto positivo en los miembros y en la comunidad donde están emplazados ha sido descrito por diferentes autores (Arcas-Lario et al., 2013; Ruiz y Quesada, 2014; Castillo, et al., 2015).

Desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental, se destaca que en el año 2022 la producción de uva con certificación orgánica alcanzó el 3 % del total ingresado a la cooperativa para elaboración. También cuenta con certificación de vegano en el proceso de producción. Ha realizado inversiones en tratamiento de efluentes y reúso de agua. Cuenta con un Centro Logístico Sostenible, una infraestructura edilicia diseñada y construida con materiales aislantes y provista de paneles solares con objeto de optimizar el uso de energía y complementar con energía renovable las necesidades. El mismo se destina a almacenamiento, fraccionamiento y espacios polivalentes para diferentes usos.

Un estudio realizado por Ferrer, et al. (2022) en bodegas de España, señala que las empresas que apuestan por la sostenibilidad crecen más que sus competidoras, por lo que les permite una ventaja competitiva. En este sentido, El Progreso, si bien tiene una alta especialización en vinos a graneles, los esfuerzos por aplicar tecnologías y procesos respetuosos del medio ambiente son muy importantes y se reflejan en las inversiones realizadas: energías renovables, infraestructura

para reducir huella de carbono, planta de reciclado de papel y cartón, reúso de efluentes, entre otros.

4.4.5 Proveedores.

El principal número de proveedores se centran en el proceso industrial. Con respecto a los insumos enológicos cuenta con 18 proveedores. En este caso hay una mayor oferta de proveedores y mayor diversidad de productos; en equipos y maquinaria 10 proveedores (mantenimiento, servicio técnico, asistencia técnica, prestación de servicios) y para insumos secos 4 proveedores. Estas últimas vinculados a grandes empresas, algunas deslocalizadas que aportan insumos determinantes tales como envases (vidrio, Pet y bag in box)

La industria cuenta con un alto nivel de recursos propios, sin embargo, se realiza la tercerización de algunas etapas del proceso en forma esporádica (servicio de enlatado de vino para pedidos puntuales). La logística, tanto en provisión de materia prima como en distribución comercial, está mayormente tercerizada. También hay un aporte en asistencia técnica a nivel administrativo y de recursos humanos provisto como servicio.

4.4.6 Socios y stakeholders.

Sin lugar a dudas los 2300 cooperativistas son determinantes para El Progreso, siendo estos los principales socios. Estos proveen el 100% de la materia prima (mayor costo de producción). Por otro lado, la comercialización de mostos y graneles se realiza a través del grupo VIDASOL.

También cuentan con una relación formalizada (contratos de provisión) con importadores dentro y fuera de la Unión Europea que consolidan la estrategia exportadora de El Progreso / VIDASOL, elemento destacado por Juliá (2013) como descriptiva de cooperativas de alto desarrollo.

4.4.7 Fuentes de financiación.

Las inversiones con capital social son complementadas con subvenciones de organismos de promoción. Las subvenciones de capital han sido concedidas, por los organismos correspondientes, para financiar inversiones en maquinaria e infraestructura principalmente. Su importe en los ciclos 2020/2021 y 2021/2022 superó los 3.000.000 millones de euros. Por otro lado, la financiación a través de entidades financieras es alcanzaron para el 2021 los 6.000.000 de euros (El Progreso, 2021b).

4.5 Impacto del COVID 19 en el Modelo de Negocio de El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha.

Todos los modelos de negocio estaban dispuestos antes de la Pandemia de COVID-19 y no sufrieron modificación durante y después de la misma, a excepción de las alteraciones coyunturales impuestas por la pandemia, en la logística y en el mercado.

Si bien del Rey (2022) y el OeMV (2021), muestran que los productos que menos impacto en las transacciones en volumen, durante la pandemia, fueron los vinos a granel de bajo precio; en El Progreso el mayor impacto fue en los vinos a granel más que en los fraccionados (Vinetur, 2021). Esto queda demostrado en la tabla comparativa de los ciclos 2020/2021 contra 2019/2020 en el apartado: *cifras del negocio*, del informe de gestión de 2021, donde se observa una caída abrupta de los ingresos, reflejada en diferentes parámetros del negocio (Tabla N° 5).

Tabla N° 5 Cifras del Negocio. El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha. Comparativo Ciclos 2020/2021 y 2019/2020.

Parámetro (euros)	2019 / 2020	2020 / 2021	Diferencia (%) 2021 / 2020
Cifra del negocio (vino 80% aceite 20%)	28.751.398	20.055.597	-30%
Resultado de explotación	203.905	132.485	-35%
Resultado antes de impuestos	128.029	104.320	-19%
Resultados del ejercicio	4.255.871	3.849.949	-10%
Patrimonio neto	11.076.497	11.824.081	7%

Fuente: elaboración propia a partir del Informe de gestión de ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2021 (El Progreso, 2021).

Por otro lado, Casadesus-Masanell y Ricart (2010) plantean que la relación entre MN y estrategia, es un factor condicionante para la competitividad de las organizaciones. Esto explica el hecho que la bodega plantee una diversificación productiva y el agregado de valor con productos con menor margen unitario que en el caso del granel. Ya que en la estrategia general de la bodega esto busca reducir el riesgo y volatilidad de los productos a granel, como se demostró en los efectos de la pandemia; y, por otro lado, promocionar la imagen de la bodega como una empresa sostenible, comprometida con la comunidad, innovadora y de búsqueda de la excelencia cualitativa (Fernandez y Prieto, 2022).

La composición de la cartera de productos de El Progreso se enmarca en las estrategias descritas por Castillo y García (2013b), para las cooperativas vitivinícolas en la primera década del siglo XXI condicionadas por la necesidad de liquidez para el retorno a los socios y la reducción de stocks para liberar almacenamiento; por lo que predominaron las ventas a granel; inversiones en fraccionamiento y adopción de marcas propias y; problemas de viabilidad financiera debido a las necesidades de amortización de las importantes inversiones en el área industria, principalmente en los ciclos de precios bajos de los graneles. Sin embargo, la crisis de COVID 19 encontró particularmente a El progreso en una situación financiera muy saludable, por lo que le permitió sortear la misma sin grandes inconvenientes (El progreso, 2021b).

Posterior a la pandemia, año 2021 y con el restablecimiento de los canales HoReCa y venta directa, hubo una recuperación de las ventas de vinos fraccionados (OeMV, 2022). En este sentido, El Progreso, en su informe de gestión, plantea que tras la pandemia y ante los pronósticos de pérdidas de producción en Italia y Francia por efecto de heladas tardías, se reactivan los pedidos de todos los tipos de vinos y mejoran los precios, en comparación al período de la pandemia (El Progreso, 2021). Esto es corroborado por Del Rey (2021) describiendo como los vinos a granel se vieron ligeramente afectados por COVID-19 y se recuperaron fuertemente en 2021, debido a la recuperación de las ventas de los principales clientes y un pronóstico de baja producción en Francia e Italia. Ese año, El Progreso tuvo un incremento de ventas de vinos y mostos fraccionados del 20% alcanzando los valores pre pandemia de 2019 (Vinetur, 2021b). En el año 2022 los ingresos de El progreso superaron los 33.000.000 de euros, mostrando la fuerte recuperación de pos-pandemia en un mercado muy dinámico donde la empresa tiene ventajas competitivas (Tabla N° 6).

Tabla N° 6 Resultado de las principales variables económicas de El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha. Período 2016 - 2022.

Variables	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Diferencia (%) 2022 / 2021
Ingresos ventas (mill.)	21,2	27,5	34,8*	21,7*	28,7	20,5	33,6	64%
Rentabilidad económica	0,03	1,073	0,87*	0*	0,61	0,45	0,6	33%
Rentabilidad financiera	0,09	3,065	2,64*	0*	1,4	1,04	1,4	35%
Número de empleados	45	46	38*	37*	40	40	40	0%
Volumen de las ventas de exportación	s/d	s/d	8,75*	9,8*	11,01*	s/d	s/d	s/d
Ratio de solvencia	1,3	1,27	1,47*	1,47*	1,37	1,28	s/d	s/d
Ratio de liquidez	0,52	0,71	1,23*	1,12*	0,8	0,55	s/d	s/d

Fuente: elaboración propia a partir de datos del sistema SABI, (*) Fernández Moreno y Prieto Juárez (2022) y valores 2022 de Informe Interno El Progreso Soc. Coop. (El progreso, 2022).

Finalmente destacar que, si bien la pandemia COVID-19 tuvo un efecto negativo en la demanda y precios de vinos, particularmente a granel en el caso de El Progreso, con el consecuente impacto en las cuentas de la cooperativa, este podría considerarse coyuntural. Los ciclos 2015/2016 y 2018/2019 con valores de ingresos de ventas semejantes a 2020/2021 y la rápida recuperación en el ciclo 2022/2023, abonarían la tesis de un efecto coyuntural, principalmente en el mercado. Esto explica en gran medida por que no se realizaron cambios en los modelos de negocio y se mantuvo la estrategia fijada pre-pandemia. De hecho, la única alteración consistente identificada por los informantes calificados de la empresa está vinculada al incremento de costes por un proceso inflacionario multicausal.

Por otro lado, el modelo de negocio en forma agregada, implementado por El Progreso, resultó competitivo en la recuperación pos-pandemia ya que los segmentos que presentaron mayor dinamismo coincidieron con los que la empresa tiene sus mayores volúmenes y fortalezas: los graneles con alta relación calidad / precio, muy competitivos en el mercado internacional (OeMV, 2022).

5. Conclusiones

La pandemia de COVID-19 impactó en todos los órdenes de la economía mundial, y el sector vitivinícola no estuvo ajeno. Tampoco lo está de los nuevos desafíos que plantean el incremento de costos de producción, las estrategias proteccionistas en diferentes países productores y consumidores y; los efectos perjudiciales del cambio climático, con particular impacto en la disponibilidad de agua para la agricultura.

En este contexto convulsionado, el rol de las empresas sociales toma preeminencia no solo por el impacto positivo de las mismas en el desarrollo de los territorios, sino por el potencial de resiliencia ante las diferentes crisis. Sin embargo, el modelo de negocio (MN) que implementen, determinará su sustentabilidad económica. En este sentido, en el presente trabajo se describió el MN de una empresa social identificada como modelo de referencia: El Progreso Soc. Coop. de Castilla La Mancha.

A través del cuestionario propuesto por Galeano (2017), en primer lugar, se identificaron un conjunto MN diferentes, pero coherentes, con la estrategia de El Progreso para generar y captar valor. Lo que se corresponde con la necesaria relación entre MN y estrategia como condicionante de la competitividad de las organizaciones (Da Silva & Trkman, 2014; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

En forma genérica, el MN de El Progreso se centra en el de *eficiencia productiva* (Galeano, 2017), ya que ofrece precios competitivos en cada uno de los segmentos o nichos de mercado donde promociona sus productos. En el caso de los graneles y mostos, no se diferencia del modelo de provisión de *commodities* predominante en Castilla la Mancha (Castillo y García, 2013b), pero si se destaca en la propuesta que plantea Castillo (2020) como desafío del sector: diversificación de productos, valor añadido, diferenciación y ofrecer productos con menor impacto ambiental. Esta estrategia también es identificada por Ferrer, et al. (2022) en bodegas españolas con alta competitividad. Sin embargo, sería importante evaluar las limitaciones de los recursos ambientales, principalmente disponibilidad de agua, para el sostenimiento de un modelo de *eficiencia productiva* (Galeano, 2017).

El Progreso, con sus estrategias de incremento de escala, la conexión entre sus modelos de negocios y el mercado, la diversificación y agregado de valor en los productos; el desarrollo de marcas propias, la promoción de I+D+i, la promoción de la internacionalización y búsqueda de todos los posibles canales de comercialización, agrupa los principales elementos identificados por Juliá (2013) para caracterizarla como una cooperativa con *alto grado desarrollo*. Sin embargo, todavía hay un camino por recorrer en la formalización de alianzas internacionales que le permita una mayor previsibilidad y estabilidad en las ventas al exterior.

La pandemia de COVID-19 no tuvo efecto en los MN implementados en El Progreso, por lo que no hubo modificación en los mismos. Si hubo un efecto coyuntural en la logística y en el mercado, pero la solvencia financiera de la empresa y la recuperación acelerada del mercado de graneles, estimulado por la menor producción de los países competidores, más el restablecimiento de los canales HoReCa, permitió una rápida recuperación de la empresa. Si bien la proporción del negocio en cada segmento de mercado resulto favorable en la coyuntura pos-pandemia, incrementar la proporción del volumen con valor añadido parece ser la estrategia a mediano y largo plazo más adecuada para mitigar los vaivenes del mercado.

Por lo tanto, si bien el MN de El Progreso, posiciona a la cooperativa como un *“tipo ideal”* (Baden-Fuller y Morgan, 2010) o modelo a imitar, sería importante indagar sobre el impacto en los beneficios de sus asociados, en comparación a socios de cooperativas con menor grado de desarrollo, para determinar la robustez del modelo. Siendo este impacto positivo y significativo, se fortalecería el concepto de El Progreso como modelo a imitar por otras empresas sociales. También como una referencia de los gobiernos para la implementación de

políticas pública, debido al impacto positivo de los modelos asociativos en el desarrollo de los territorios (Castillo, et al., 2015; Ruiz y Quesada, 2014).

6. Bibliografía

Arcas-Lario, N. (2012): El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito. Colección Economía (15). Ed. Fundación Cajamar. 104 p. ISBN 978-84-937759-7-1

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 p.

Baden-Fuller, C.; Morgan, M. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>

Martínez Carrión, J.; Medina Albaladejo, F. (2013). La competitividad internacional de la industria vinícola española durante la globalización del vino. Revista de Historia Industrial, 139-174 p.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 8 (2), 123-149.

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review), 4, Article 4. Dirección URL del artículo: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/505>

Castillo Valero, J.; García Cortijo, M. (2013a). Análisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla-La Mancha. Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias, vol. 45, núm. 2, pág. 141-154. Dirección URL del artículo: <https://bdigital.uncu.edu.ar/6102>.

Castillo Valero, J.S; García, M.C. (2013 b): Estrategias de las cooperativas agroalimentarias de la UE frente a la globalización: el caso de las cooperativas de vino. Revista Cooperativismo y Desarrollo. Vol. 1.No1 .2013.

Castillo-Valero, J.; Simon-Elorz, K; García-Cortijo, M. (2015). Impacto de la crisis en las cooperativas de vino: desempeño y estrategias en Castilla-La Mancha. ITEA, Vol. 111 (2), Pag. 174-195. Dirección URL del artículo: <https://academica->

e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/38137/25_Castillo-ImpactoCrisis.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Castillo Valero, J. (2020) Cooperativas Agro-Alimentarias Castilla-La Mancha: Más que un Caso de Éxito, un Éxito de Modelo. En: Casos de éxito en la Economía Social de Castilla-La Mancha. CIRIEC-España. 131 – 156 p. ISBN 978-84-09-36941-6

CEPES (2021): Las Empresas más Relevantes de La Economía Social 2020-2021. Informe: Confederación Empresarial Española de la Economía Social. 80 p. <https://www.cepes.es/files/publicaciones/130.pdf>

Cervera Ferrer, F. J.; Compés López R. (2018). El comportamiento de las exportaciones españolas de vino en los mercados internacionales. *Economía Agraria y Recursos Naturales*. ISSN: 1578-0732. e-ISSN: 2174-7350. Vol. 18,1. (2018). pp. 23-48

Christensen, C.M.; Bartman, T.; Van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Manag. Rev.* 58 (1), 31.

Compés, R., Montoro, C. y Simón, K. (2014): Internacionalización, competitividad, diferenciación y estrategias de calidad. En: Compés, R. y Castillo, S. (Coord.) *La economía del vino en España y el mundo*. Eds. Fundación Cajamar. Colección Economía 23.

Da Silva, C. M.; Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

De Louw, C., Swart, B., Sivakumaran, R., & Bijman, J. (2020). Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile. Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Cooperativas en un Sistema Alimentario. UDC-2019-021, Ministerio de Agricultura de Chile / Rabo Partnerships B.V. / Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Pag. 60.

del Rey, R. (2021): Impact of COVID 19 on World Wine Markets. Presentación del OEMV en: World bulk Wine Exhibition. Amsterdam RAI. 22 al 23 de noviembre de 2021. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/presentacion-oemv-impact-of-covid-19-on-world-wine-markets>

El Progreso (2021a) Plan de Igualdad 2021-2025 - El Progreso, Soc. Coop. De CLM. Villarrubia de los Ojos. Ciudad Real. OT 8: Fondo Social Europeo. Unión Europea. Documento interno. 124 p.

El Progreso (2021b). El Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla La Mancha. Memoria del ejercicio terminado el 31 de Julio de 2022. Balance / Documento interno. 74 p.

El Progreso (2022) Criterios de Aceptación de Uva. El Progreso, Soc. Coop. de CLM. Villarrubia de los Ojos. Ciudad Real. IT 09-03. Documento interno. 1p.

Fernandez Moreno, M.; Prieto Juárez, J. A. (2022). El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM: Paradigma de Éxito Empresarial en la Historia del Cooperativismo en España. En: Casos de Éxito en La Economía Social De Castilla-La Mancha. CIRIEC-España. ISBN 978-84-09-36941-6. 91 – 130 p.

Fernández Moreno, M.; Peña García-Pardo, I. (2009): Estrategia de Innovación como Factor Determinante del Éxito De Las Cooperativas Vitivinícolas de Castilla La Mancha. Revesco. Revista de Estudios Cooperativos, núm. 98, 2009, pp. 70-96

Ferrer, J.; García, M.; Pinilla, V.; Castillo, J. (2022). The business model and sustainability in the Spanish wine sector. Journal of Cleaner Production. Vol. 330, 1 January 2022. 1 – 16 p. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129810>

Galeano, A. (2017). Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio. En: Propuesta de Metodología para la Identificación y el Análisis de Modelos de Negocio triplemente Sostenibles en el sector Agroalimentario. Tesis Doctoral: Universitat Politecnica de Valencia. Pag. 295.

Gilli, J. G. (2022). La industria vitivinícola argentina, el antes y el después del COVID: análisis del caso mendocino (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. 73 p. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/17928>.

ICEX España Exportación e Inversiones (2023). Las exportaciones de vino de Castilla-La Mancha crecieron un 4,1% en 2022 logrando su segundo mejor registro de toda la serie histórica. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/detalle.Castilla-La-Mancha-exportaciones-vino-2022.news120202302>

Interpempresas (9/9/2021): ¿Cómo cambió el peso de los canales de venta del vino en España en 2020? <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/366399-Como-cambio-el-peso-de-los-canales-de-venta-del-vino-en-Espana-en-2020.html>

Jenster, P. and Cheng, Y. (2008), “Dragon wine: developments in the Chinese wine industry”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 20 No. 3, pp. 244-259, doi: 10.1108/17511060810901055.

Jonker, J.; Faber, N. (2021). *Business Modelling*. En J. Jonker & N. Faber (Eds.), *Organizing for Sustainability: A Guide to Developing New Business Models* (pp. 19-33). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78157-6_2

Juliá, J.; Meliá, E.; García, G. (2013). Modelos y Casos de Éxito del Cooperativismo Agroalimentario en la Unión Europea. En: *El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial*. *Mediterráneo Económico* 24 | ISSN: 1698-3726 | ISBN-13: 978-84-95531-59-9 Pag. 139 – 154.

Madero y Madero, S. (2016). *Desempeño de las bodegas cooperativas de Castilla-La Mancha en etapas de expansión y crisis*. Tesis Doctoral. Universidad Castilla La Mancha. Pag. 305 <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/9791>

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. *Harvard business review*. 80. 86-92, 133.

MAPA, (2021): *Resultados de la Encuesta Sobre Superficies 2021*. Castilla La Mancha. Dirección URL del informe: https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-grarias/castillalamancha_tcm30-584054.pdf. Fecha de consulta del informe: 19/06/22

Martín, J. (2020). *Bajo precio y supervivencia exportadora del vino castellanomanchego*. *La Semana vitivinícola*, *Selv*° 3577, Pag. 1722-1726.

Medina-Albaladejo, F. J., Martínez-Carrión, J. M., & Ramon-Muñoz, J.-M. (2014). *El mercado mundial de vino y la competitividad de los países del Hemisferio Sur, 1961-2010*. *América Latina en la historia económica*, 21(2), 40-83.

OeMV (2021 a): *Exportaciones Vitivinícolas por Comunidades Autónomas y Provincias*. Informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino y la Organización Interprofesional del Vino de España. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/dr/3172>. Fecha de consulta del artículo: 20/06/22

OeMV (2021 b): *Encuesta sobre los efectos de la pandemia en la comercialización de vino español por canales*. En: *Estudio de La Evolución De Los Canales De Vino En España*. Informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino y la Organización Interprofesional

del Vino de España. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/nota-de-prensa-proyecto-canales-de-venta-del-vino-en-espana-en-2020>

OeMV, (2022 a): Principales Exportadores Mundiales de Vino. Año 2021. Informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino y la Organización Interprofesional del Vino de España. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-ano-2021>

OeMV, (2022 b). INE: Estadística Estructural de Empresas / Año 2020. Informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino. Junio de 2022. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/ine-estadistica-estructural-de-empresas-2020>.

OeMV, (2023): Exportaciones Vitivinícolas Por Comunidades Autónomas y Provincias Año 2022. Informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino. Marzo de 2023. Dirección URL del artículo: <https://www.oemv.es/exportaciones-vitivinolicas-por-comunidades-autonomas-y-provincias-ano-2022>

OMS, (18 de marzo), 2023: Información básica sobre la COVID-19. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>

OIV, (2023). ACTUALIDAD DE LA COYUNTURA DEL SECTOR VITIVINÍCOLA MUNDIAL EN 2022. Organización Internacional de la Vid y el Vino (OIV). Abril 2023. 19 p. Dirección URL del artículo: [/https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Actualidad_de_la_coyuntura_del_sector_vitivinicola_mundial_en_2022_0.pdf](https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Actualidad_de_la_coyuntura_del_sector_vitivinicola_mundial_en_2022_0.pdf)

OIVE, (2021): La relevancia económica del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha. Área de Economía Aplicada y Territorial de Afi. Dirección URL del artículo: <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/> Fecha de consulta del artículo: 18/06/22

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems 15: 751775.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley and Sons, Chichester, West Sussex.

Pan-Montojo, J. (2009). Las vitiviniculturas europeas: De la primera a la segunda globalización. *Mundo agrario*, 9 (18), s/p.

PECLM, (2019). Plan Estratégico del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha. Universidad de Castilla La Mancha y Consejo de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural de Castilla - La Mancha. Dirección URL del artículo: https://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/pdf/20190312/plan_estrategico_sector_vitivinicola_de_castilla-la_mancha.pdf. Fecha de consulta del artículo: 15/06/22

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, núm. 23, 2009. Pag. 12-25.

Ritter, T.; Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>

Ruiz Guerra, I.; Quesada Rubio, J. M. (2014). Los principios cooperativos como capital intangible ante los desafíos del cooperativismo. *Intangible Capital*, Vol. 10, N° 5, diciembre, 2014, Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. pp. 897-921

Sánchez, M. J., Tomic, P., Trumper, R., Santos, H., Quaranta, G., Brignardello, M.; Novello, R. (2021). Trabajo y Covid-19 en cuatro zonas vitivinícolas. *Revista mexicana de sociología*, 83(spe), pp 93-124. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2021.0.60070>

Sánchez-Flor, J. M. (2013). La Dimensión como Clave para la Mejora de la Competitividad. Cooperativas Agro-alimentarias. En: *El Papel del Cooperativismo Agroalimentario en La Economía Mundial. Mediterráneo Económico 24* | ISSN: 1698-3726 | ISBN-13: 978-84-95531-59-9 | Pag. 321-344

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>

Schmidhuber, J.; Libra, J.; Qiao, B. (2020). COVID-19: Channels of transmission to food and agriculture. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Roma. 63 p. <https://doi.org/10.4060/ca8430es>

Simón, K.; Pinilla, V.; Compés, R.; Faria, S.; Gonçalves, T.; Rebelo, J. (2021). Impacto del confinamiento en el gasto de vino en España y Portugal: efecto de los patrones de compra y consumo. 1-3 de septiembre 2021. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena. Pp. 485-488. ISBN: 978-84-17853-43-3

Simon Elorz, K; Castillo Valero, J. S. (2022). Resiliencia y desempeño de las Bodegas Cooperativas de Castilla La Mancha (España) en periodo de crisis. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo*, 54(1), 84-96.

Soboh, R.; Lansink, A. Y Van Dijk, G. (2011): Distinguish Dairy Cooperatives from Investor-Owned Firms in Europe using Financial Indicators; *Agribusiness* 27(1).

Teece, J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning* 43 pag. 172-194.

Teece, J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 5. Pag. 40 – 49.

Vinetur (2022, 22 enero). Crece en un 20% la venta de vinos y mostos envasados de El Progreso de CLM. <https://www.vinetur.com/2022012267628/crece-en-un-20-la-venta-de-vinos-y-mostos-ensados-de-el-progreso-de-clm.html>

Vinetur (2021, 1 septiembre). Optimismo en El Progreso por la subida del precio del vino. <https://www.vinetur.com/2021090165911/optimismo-en-el-progreso-por-la-subida-del-precio-del-vino.html>

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

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 37 (4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>