

# **EL CASO DE LA COOPERATIVA “VIRGEN DEL VADO”**

©Gustavo Mata Fernández-Balbuena

Reservados los derechos. Prohibida su reproducción total o parcial.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. LA VITICULTURA EN ESPAÑA

### UN POCO DE HISTORIA

Aunque fueron los fenicios quienes trajeron el cultivo de la vid a España, fueron los griegos quienes lo sistematizaron en algunas zonas de la Península. Más tarde los romanos, que habían revolucionado la técnica agrícola con el fabuloso invento del arado, mecanizaron el cultivo y lo extendieron por todas las actuales áreas vitivinícolas de la península. Hoy en día, a miles de años de distancia, las técnicas agrícolas y las técnicas de vinificación siguen siendo asombrosamente similares a las que desarrollaron los romanos.

La dominación árabe no supuso una mejora en el cultivo de la vid ni en la producción de vino, pero tampoco un empeoramiento; los siglos de guerras entre musulmanes y cristianos, que acabaron con una gran parte de los bosques españoles arrasados por las llamas, no influyeron demasiado - piénsese que un viñedo es mucho más difícil de incendiar que un bosque -. En la alta edad media, en Castilla, el vino era un elemento económico de primer orden.

Con el fin de la Reconquista, España sienta las bases de su esplendor en el siglo siguiente. Los españoles llevan el cultivo de la vid al Nuevo Mundo. En el siglo XVI, en toda España - Castilla, Aragón, Navarra, Cataluña Andalucía - el sector vitivinícola era muy pujante y el comercio de vinos - desde Castilla y desde la zona de Jerez y Sanlúcar en Cádiz - con Europa, muy notable.

El declinar de España como potencia, en los siglos XVII, XVIII y XIX, influyó en el sector vitivinícola, que, en estos siglos, se desarrolló más en Francia y Alemania que en España.

### LOS CONDICIONANTES GEOGRÁFICOS Y CLIMÁTICOS

La vid necesita climas suaves para desarrollarse: el calor excesivo y el frío impiden el cultivo; las lluvias escasas o muy abundantes lo hacen, también, imposible. Estas condiciones determinan las zonas aptas para la viticultura: en el hemisferio norte sólo es posible el cultivo - salvo excepciones muy localizadas - en la franja entre los 40 y 50º de latitud norte; en el hemisferio sur, la zona en el que se puede cultivar, está mucho más cerca del trópico, entre los 25 y los 35º de latitud sur. La viabilidad del cultivo también se ve afectada por la altura sobre el nivel del mar de cada zona y por la proximidad de las grandes corrientes continentales de agua que condicionan el clima. A

su vez, dentro de las zonas geográficamente favorables, los diferentes tipos de suelo también influyen sobre el cultivo hasta el extremo de llegar a hacerlo inviable.

España, aunque cuenta con más superficie dedicada al viñedo que ningún otro país del mundo - más de un millón de hectáreas -; tiene una producción que es la mitad de la de Italia o Francia, ambas con una superficie dedicada al cultivo sensiblemente menor. La orografía - España es uno de los países más montañosos de Europa - y las escasas precipitaciones, influyen decisivamente en esta baja productividad del viñedo español.

Decir que España tiene un clima mediterráneo es una ficción teórica. Nuestro país es un pequeño continente con climas muy diversos. En las zonas más al norte hace, en general, más frío, aunque la altitud de las diferentes regiones modifica grandemente esta circunstancia: las zonas más altas son mucho más frías que las situadas a menos altitud. La excesiva pluviosidad de la cornisa cantábrica casi descarta esta zona para la producción de vinos; la excepción sería el chacolí de Vizcaya y Guipúzcoa: un vino de baja graduación y muy ácido. En el sur de Galicia el clima es más benigno que en la cornisa cantábrica, llueve algo menos y las temperaturas son más suaves; con todo, los vinos gallegos, en general, tienen graduaciones alcohólicas bajas y resultan también ácidos - tanto los tintos como los blancos - salvo las excepciones que se producen en algunas zonas del interior, con microclimas más cálidos y menos lluviosos por estar en valles abiertos al sur. En León el clima es de influencia atlántica pero de carácter continental, más frío en invierno, más caluroso en verano y con fuertes oscilaciones entre el día y la noche. La Rioja y Navarra tienen también un clima continental pero suavizado, en este caso, por la influencia atlántica. Huelva y Cádiz tienen un clima atlántico y mediterráneo a la vez, mucho más caluroso que los anteriormente comentados. En todo el arco que va desde Málaga hasta Gerona el clima es claramente mediterráneo con inviernos suaves y veranos largos. En el resto de España - Extremadura, Castilla La Mancha, Madrid, Castilla la Vieja y Aragón - el clima es de carácter continental.

Además de lo ya señalado, la orientación de los valles - abiertos al sur o al norte -, las diferentes orientaciones de las laderas - más o menos soleadas - y la presencia de los ríos propician la aparición de variaciones sustanciales - microclimas - dentro de cada área geográfica.

Por si todo lo dicho respecto al clima fuera poco, hay que señalar que en España hay también muy diferentes tipos de suelos. Esta diversidad climática y edafológica, unida a la presencia de muchas variedades de vid y diferentes técnicas de vinificación, ha dado lugar a la enorme colección de vinos que afortunadamente podemos disfrutar en nuestro país.

## LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

En estas últimas décadas, las continuas mejoras en las técnicas de cultivo, la innovación en los procesos de vinificación y una comercialización mucho más cuidada han ido situándonos, progresivamente, no sólo como un gran productor de vino por volumen, sino como un referente inexcusable entre los grandes productores de vinos de calidad en el mundo.

La aparición de las denominaciones de origen, que garantizan que un vino ha sido elaborado en la zona de la denominación bajo un estricto control que abarca todos los aspectos del cultivo, la elaboración y la crianza ha sido el gran motor del cambio. Los límites de la zona amparada por la D.O., las restricciones sobre variedades autorizadas y métodos de poda permitidos, las limitaciones a la producción por cada hectárea para asegurar más calidad que cantidad y la supervisión de los procesos de producción y crianza garantizan al consumidor que sus expectativas al degustar un caldo amparado por una D.O. van a ser cubiertas con largueza.

## LA POLÍTICA AGRARIA DE LA UNIÓN EUROPEA

En 1986, con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, estos vinos españoles amparados por las D.O. han pasado a ser, en la jerga comunitaria, V.C.P.R.D. - "vinos de calidad producidos en regiones determinadas" - que son favorecidos especialmente por la legislación de la U.E. La definición de un V.C.P.R.D. incluye los límites geográficos de la zona de producción, las variedades de uva permitidas, las prácticas de cultivo autorizadas, los métodos de vinificación que se han de utilizar, los contenidos alcohólicos mínimos, los rendimientos máximos por hectárea y la descripción de las características organolépticas del caldo.

La idea básica de la Política Agraria Común de la UE para la viticultura es eliminar los excedentes al tiempo que se substituye la cantidad por calidad en la producción de vinos y aumentar, así, el valor añadido de la producción agraria. La plantación de nuevos viñedos está prohibida - al menos hasta el 31 de julio del 2010 -. Sólo se permite a los Estados miembros - hasta el 31 de julio del 2003 - para que puedan autorizar nuevas plantaciones en superficies dedicadas a vinos de calidad o a vinos de la tierra en los que la oferta sea inferior a la demanda. También se prima el abandono permanente de viñedos en las regiones que el estado miembro determine y se establece un régimen de reestructuración y reconversión del viñedo para adaptar la oferta a la demanda que incluye la reconversión de variedades, la reubicación de viñedos para mejora de la calidad y las mejoras de las técnicas de gestión de los viñedos. Para mejorar el funcionamiento del mercado de los V.C.P.R.D. los Estados miembros definen las reglas sobre comercialización, regulación de la oferta y reserva o

salida escalonada del producto en su primera puesta en el mercado. También se fomenta la creación de cualquier entidad legal formada por la iniciativa de los productores que tenga como objetivos la concentración de la oferta para la comercialización o la reducción de los costes de producción.

## LA EVOLUCIÓN DE LAS PAUTAS DE CONSUMO

En los últimos cincuenta años el consumo de vino en España ha descendido severamente; nuestros consumos “per cápita” aún son significativos pero cada día bebemos menos vino: de un consumo de 70 litros / habitante-año, en los años sesenta y setenta, hemos pasado a los 33 litros / habitante-año en la actualidad.

También las pautas de consumo han cambiado mucho; las necesidades satisfechas a través del consumo de vino son ahora muy diferentes: antes, se bebía vino común - “vino de mesa” - en las comidas, en donde a veces se disfrazaba su escasa calidad mezclándolo con gaseosa, y en el bar, en donde, al salir del trabajo, los hombres solían calentar su ánimo, antes de volver a casa - a donde llegaban, a veces, más calientes de lo que sería razonable -. Hoy en día ese tipo de consumo está en profundo retroceso; sólo en los últimos años, el conocido, y por otra parte alarmante, fenómeno juvenil del “botellón”, parece haber puesto de nuevo de moda el consumo de vino común mezclado con refresco de cola: el famoso “calimocho”, como “elemento cultural que facilita la socialización”, lo que ha reavivado un poco el consumo. Mientras este tipo de consumo descendía, un nuevo consumo basado en la degustación de vinos de calidad se estaba imponiendo; hoy una comida especial no es concebible sin la compañía de un buen vino; cada día más personas saben de vino; para saber estar hay que saber escoger el vino adecuado a cada plato y distinguir las buenas añadas de las sólo regulares en los vinos de crianza y de reserva.

El informe de la Federación Española del Vino basado en el panel de consumo del Ministerio de Agricultura con datos referidos a Marzo de 2002, mostraba que el consumo anual de vino en España era de 1.233,5 millones de litros de los cuales, 539,9 se consumían en los hogares y 693,6 fuera de casa. Desde Enero de 2000 hasta Marzo de 2002 el consumo de vino en España ha bajado en 139 millones de litros - 66 en el canal de alimentación, y 71 en la hostelería -; por productos, el descenso se ha centrado en el vino de mesa, 162 millones de litros, mientras el vino de D.O. ganaba 18 millones de litros.

En el canal de alimentación el vino de mesa representa casi los  $\frac{3}{4}$  de los litros de vino vendidos y el D.O. sólo el 16%, el cava 5% y otros vinos el 4% restante. En el canal “horeca” (hoteles, restaurantes y cafeterías) el vino de mesa conserva un 61% del

consumo en volumen frente a un 34% de los D.O., 3% del cava y 2% del resto de vinos.

## **1. 2. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE LA RIBERA DEL DUERO<sup>1</sup>**

En España hay cincuenta y tres D.O. vitivinícolas. Pese a que la zona de La Ribera del Duero ha estado ligada al cultivo de la vid y la elaboración de vino desde la dominación romana de la Península, tardó en incorporarse a la corriente de las D.O. En los años 70, la iniciativa de los viticultores y su inquietud por mejorar la apreciación de sus caldos habían dado lugar a la creación de un Consejo que, desde 1980, impulsó la D.O. El 21 de Julio de 1982 el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación concedió a La Ribera del Duero la Denominación de Origen.

La Denominación de Origen "Ribera del Duero" - que está situada en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, al sur de la provincia de Burgos - incluye zonas próximas de otras tres provincias castellanas: Soria, Segovia y Valladolid. Son algo más de 100 km. de la ribera del río, en una franja de algo más de 30 km.; 300.000 Ha. repartidas en ciento dos municipios - sesenta en Burgos, diecinueve en Soria, otros diecinueve en Valladolid y cuatro en Segovia -. El 85% de los viñedos está en Burgos y la mayor parte de las bodegas está en Valladolid.

En la Ribera del Duero los suelos están muy meteorizados y transformados por la erosión confiriendo al paisaje ese encanto de las zonas abiertas y suavemente onduladas. Son terrenos sueltos, calizos y poco fértiles, con sedimentos de aluvión que presentan capas de arcillas y margas superpuestas mezcladas con formaciones calcáreas.

La altura media sobre el nivel del mar de la zona es de 800 m. - entre 750 y 850 en los valles cultivables y hasta los 900 m. en las cotas más altas -.

En la meseta castellana llueve poco - sólo entre 400 y 600 mm por año - los inviernos son muy largos y crudos, hace mucho frío, y los veranos son cortos, muy secos y calurosos. Es un clima continental con grandes variaciones de temperatura entre el día y la noche y también entre el invierno y el verano. Estas oscilaciones térmicas son ligeramente más moderadas en la Ribera del Duero - debido a la cercana presencia del río - que en las tierras próximas, más altas y más expuestas, lo que hace posible allí el cultivo de la vid. Las oscilaciones diarias de la temperatura en verano pueden llegar desde los 35 °C, al comienzo de la tarde, hasta los 5 °C, al amanecer.

---

<sup>1</sup> Basado en la información de la página web de la D.O. [www.riberadelduero.es](http://www.riberadelduero.es).

Todas estas condiciones dan lugar a rendimientos por hectárea muy bajos y muy variables pero a un contenido en azúcar y una acidez notables. Los vinos tintos de la Ribera del Duero tienen un gran carácter y una magnífica aptitud para la crianza.

## LAS VARIEDADES

La variedad denominada en la zona “tinta del país” - que es la misma denominada “tempranillo” en La Rioja, “cencibel” en Castilla La Mancha, “ull de llebre” en Cataluña y “tinta roriz” en Portugal - es la más común y la responsable del carácter del vino de La Ribera del Duero. El ciclo de esta variedad es muy corto, por lo que se adapta muy bien al clima continental en donde los inviernos son muy largos y los veranos muy cortos. El suelo, pero sobre todo el duro clima, condiciona que esta variedad - la tinta del país - adquiera aquí unos niveles de acidez mayores que en Rioja; esta acidez hace que los vinos de la Ribera del Duero - muy oscuros, aromáticos y afrutados - tengan una estructura muy potente y una gran estabilidad que hace idónea su aptitud para la maduración en madera. Los taninos se desarrollan en estos vinos con gran suavidad, resultando los crianzas y reservas extraordinariamente dulces y delicados. Con esta variedad - la tinta del país - se consiguen vinos de gran cuerpo, aroma lleno de matices e intenso color, sin tener que recurrir a la mezcla con otras variedades de complemento - como ocurre en otras zonas - aunque el Consejo Regulador de la denominación de origen Ribera de Duero autorice el empleo, en una pequeña proporción, del mosto de las cepas de origen francés Cabernet-Sauvignon, Merlot y Malbec, que en la zona proceden, casi en su totalidad, de viejas plantaciones.

La Garnacha - variedad más rústica pero de aroma muy afrutado - y la Albillo - la uva blanca del país - son las otras dos variedades autóctonas. La Garnacha, que es la variedad más abundante en toda España - se adapta muy bien a las zonas secas y calurosas como esta -, produce los vinos rosados de la D.O., aunque también se suele mezclar con la tinta del país, en pequeña proporción, para aportar algo más de contenido alcohólico y cuerpo a los vinos tintos, si bien hace que éstos se oxiden más fácilmente.

## LOS VINOS

### VINOS JÓVENES

Según la descripción de la propia D.O., son vinos tintos o rosados sin curar o con un paso por bodega inferior a 12 meses, que llegan al mercado a los pocos meses de la vendimia.

## CRIANZA

Vinos tintos que han permanecido un mínimo de 12 meses en barricas de roble y que se comercializan posteriormente al primero de Diciembre del segundo año tras la vendimia.

## RESERVA

Tintos con tres años de envejecimiento entre barrica y botella, con un mínimo de 12 meses en barrica. Llegan al mercado después del primero de Diciembre del tercer año tras la vendimia

## GRAN RESERVA

Tintos de excepcional calidad que cumplen un envejecimiento mínimo de 60 meses en total, con al menos 24 meses en barrica seguidos de 36 meses en botella. No pueden llegar al mercado antes del primero de Diciembre del quinto año tras la vendimia

## 2. LA COOPERATIVA “VIRGEN DEL VADO”

### 1990, LOS COMIENZOS

#### **“Villavino del Vado”, un pueblo burgalés en declive**

En “Villavino del Vado”, un pequeño pueblo situado al sur de la provincia de Burgos, en plena zona de la Ribera del Duero, cada día quedaban menos vecinos. Toda la gente joven se había ido a trabajar fuera. Aunque muchas familias conservaban sus viviendas sólo venían a pasar en ellas las vacaciones y algunos fines de semana; el resto del año el pueblo estaba muy vacío.

Para los viticultores, que tenían pequeñas bodegas en las que elaboraban su propio vino, era cada vez más difícil asumir las labores del campo y el trabajo en la bodega. En el transcurso de la década pasada casi todos habían dejado de hacer vino o lo hacían sólo testimonialmente: para los compromisos y el consumo de casa. Menos mal que las uvas las solían comprar las grandes bodegas de la zona de Peñafiel, Roa y Pesquera, algunas de las cuales, sólo unos años después de la creación de la D.O. Ribera del Duero, ya habían logrado un gran prestigio.

La cantidad vendimiada variaba muchísimo de una campaña a otra; así que en los años de cosecha escasa no era fácil para las bodegas asegurarse el suministro. El precio que alcanzaban las uvas en esos años era alto; sin embargo en los años de cosechas abundantes el precio bajaba bastante e, incluso, algunos años no se habían podido ni siquiera colocar las uvas.

#### **El alcalde tiene una idea**

Cuando el nuevo alcalde, hijo de una familia de viticultores, empezó a hablar de crear una cooperativa para la construcción de una bodega encontró enseguida eco.

Por parte de la administración todo eran facilidades: había muchos incentivos y ayudas para las fórmulas asociativas, tanto en producción como en comercialización de productos agrarios; la Junta de Castilla León y la Cámara Agraria se volcaron en la iniciativa.

## **1991, SE FUNDA LA COOPERATIVA**

### **Nace la Cooperativa Vitivinícola “Virgen del Vado”**

En el año 1991 se creó la Cooperativa Vitivinícola “Virgen del Vado”.

La Asamblea de cooperativistas, integrada por treinta y cinco socios, nombró un Consejo Rector, integrado por seis cooperativistas, y el Consejo Rector, a su vez, nombró Presidente a D. Fernando Pascual. En realidad, aunque el proceso formal fue así, las cosas ocurrieron exactamente al revés: fue D. Fernando, que ya era Presidente “de facto” de la Cooperativa mucho antes de ser nombrado, el que convenció a seis de los socios para que le acompañaran en el Consejo Rector y la Asamblea de los socios simplemente lo ratificó.

El Presidente de la Cooperativa es un presidente ejecutivo. Aunque el Consejo Rector es el equivalente de un consejo de administración en una sociedad anónima, en la práctica, se reunía con mucha mayor frecuencia de lo que lo haría un consejo de administración para ser informado y consultado por el Presidente sobre decisiones que, en un sentido estricto, serían responsabilidad exclusiva de él como primer ejecutivo de la empresa. Inicialmente dependían del Presidente sólo un Director Técnico y un Jefe de Administración; pronto deberían contratar a un Director Comercial.

De entre las viñas propiedad de los socios - más de 300 Has. - 150 reunían no sólo las condiciones exigidas por la D. O., si no unas, aún más rigurosas, que se había dado a sí misma la Cooperativa. La idea era que los socios, con el apoyo del Director Técnico, tratarían de ir acomodando sus viñedos no aptos a las exigencias de la norma para ir incrementando las hectáreas autorizadas y aumentar así la producción de la Cooperativa.

En principio sólo se pensaba en producir vino tinto.

### **Una idea fija: producir un vino excelente**

El proyecto de la bodega se realizó de acuerdo con el planteamiento desarrollado por el Director Técnico - Perfecto de las Heras - enólogo con gran experiencia, hijo también del pueblo, muy ilusionado con el proyecto.

El plan de producción incluía orientaciones para todas las fases:

Viñedo:

Descripción de las especificaciones mínimas que deberían cumplir los viñedos para resultar precalificados como aptos. Catálogo de viñedos precalificados que se mantendría actualizado a través de un programa obligado de comunicación de novedades y de inspecciones periódicas - planificadas y por sorpresa -. Especificaciones completas de variedad de uva, tipos de poda autorizados, productividad máxima por hectárea admisible, etc. Descripción de las normas de cultivo - separación mínima entre cepas, podas autorizadas, abonado, etc. - y de los procedimientos de control a aplicar. Descripción del control fitosanitario integral a aplicar a los viñedos durante todo el ciclo anual.

Vendimia:

Normas para la vendimia con prohibición expresa de comenzarla antes de la eliminación del rocío de los racimos, así como delimitación de los tiempos máximos autorizados entre la recolección de las uvas y la entrada en la bodega. Normas para el rechazo en origen de los racimos sobre-maduros o sub-maduros y de los afectados por cualquier tipo de hongo o plaga. Normalización de las cajas a emplear en la vendimia - que deberían ser de baja altura para frenar al máximo la fermentación del mosto antes de la entrada en bodega -. No serán admitidas otras cajas que las homologadas. Normas para el pesado y la comprobación de la calidad de las uvas a la recepción.

Bodega:

Despalillado:

El despalillado consiste en la separación total de las uvas del raspón que, de incorporarse al proceso, conferiría un sabor amargo y astringente al vino.

Las normas incluían la especificación de baja velocidad de la despalilladora - que se habría de diseñar, por consiguiente, muy sobrada - que sería alimentada siempre muy por debajo de su capacidad teórica para asegurar así el perfecto despalillado.

Se especificó el riguroso control visual de los racimos a la entrada de la despalladora y de las uvas a la salida. Cualquier racimo en mal estado debería ser retirado manualmente a la entrada y, por ello, también se debería alimentar la despalladora siempre a baja velocidad.

#### Estrujado:

El estrujado consiste en la rotura de los hollejos de las uvas para provocar la salida de la pulpa y la formación del mosto. En esta fase se trata de evitar la fermentación mediante maceración carbónica que haría a los vinos poco aptos para la crianza.

Después del estrujado la mezcla se bombea a los depósitos de fermentación.

#### Fermentación alcohólica:

En este proceso se consigue que los azúcares se transformen en alcohol. Para ello, además de las levaduras naturalmente presentes en el mosto se deben añadir otras. Es fundamental el control de la temperatura de fermentación porque esta afecta a las levaduras condicionando su eficacia. Este control se consigue con la circulación de agua helada a través de serpentines para mantener la temperatura en la franja idónea - entre 25 y 30 °C -. Para ello se dispondrá en los tanques de un sistema automático de control de temperatura.

El vino tinto fermenta en presencia de todos los componentes de la uva - los hollejos y las pepitas -, además de la pulpa. El oxígeno que necesitan las levaduras para producir la oxidación de los azúcares a alcoholes se facilita mediante los remontados. Remontar consiste en extraer el mosto del fondo de los depósitos y bombearlo encima de la capa superior - formada por la pulpa, los hollejos y las pepitas - para facilitar el contacto entre ambas fases. El remontado facilita también que el color, los taninos y los aromas presentes en los hollejos se incorporen al vino, pero éste debe de hacerse con suavidad para evitar que otros componentes - de gusto más herbáceo y de efecto astringente - que se liberarían de cizallar excesivamente los hollejos, se incorporen también al vino. Durante la primera fase de fermentación alcohólica, que dura una semana, el efecto más importante de los remontados es el aporte de oxígeno a las levaduras; durante la fase

inmediatamente siguiente lo más importante es el aporte al vino de componentes que van a marcar las características organolépticas de color, olor y sabor.

#### Descubado y prensado:

Descubar el vino es transportarlo desde los fermentadores hasta los depósitos en los que terminará de fermentar y será almacenado. Ese es el denominado "vino de yema". Extraído el orujo - la pasta de hollejos, pepitas y pulpa - del depósito de fermentación, se prensa, denominándose el vino procedente del prensado, "vino de prensa". Dependiendo de la presión que se practique la calidad del vino será diferente. Las normas de la bodega incluían la especificación de utilizar una baja presión que optimizase la incorporación de elementos deseados al vino y minimizase la de indeseables.

#### Fermentación maloláctica:

Mientras el vino reposa en los depósitos, después de la fermentación alcohólica, continua transformándose. La más importante de las transformaciones de esta fase es la transformación del ácido málico en ácido láctico y ácido carbónico, que se descompone con desprendimiento de anhídrido carbónico. El ácido láctico tiene un sabor mucho más sutil que el del ácido málico, por lo que este proceso mejora muchísimo el sabor del vino.

Si el vino va a destinarse a crianza se debe procurar una acidez un poco más alta que si se va a destinar a vino joven, por lo que el control en esta fase es decisivo. De nuevo la temperatura es el factor clave del control. Como esta fase se produce en invierno - cuando las temperaturas en la bodega son muy bajas - es necesario calentar el vino mediante circulación de agua caliente por los serpentines del depósito para activar el trabajo de las levaduras.

#### Filtrado:

Antes de embotellar el vino, o de introducirlo en las barricas de roble para criarlo y envejecerlo, es necesario filtrarlo para eliminar todas las materias en suspensión; pero se debe hacer procurando no alterar las características organolépticas del vino. La clarificación previa al filtrado

se realiza mediante albúmina de huevo que se introduce en el propio depósito por arriba y que, a medida que se decanta, va arrastrando las impurezas. Posteriormente se efectúa un filtrado mecánico del vino.

#### Estabilización:

De todas formas, aún clarificado y filtrado, el vino sigue siendo algo vivo, en evolución, y puede enturbiarse de nuevo; para evitarlo, antes de pasar el vino a las barricas de crianza se debe someter a un proceso de estabilización consistente en un enfriamiento a temperaturas próximas a los cero grados durante una semana en la que debe permanecer en un depósito isoterma aislado, tiempo en el que se precipitan colorantes indeseados y cristales del exceso de ácido tartárico.

#### Crianza:

El envejecimiento en barricas de roble sigue provocando importantes transformaciones en el vino: el color pierde viveza e intensidad - pasa de los matices violáceos a los tonos teja - y su bouquet y su sabor también cambian; el aroma frutal del vino joven va dando paso a aromas más complejos: vainilla, coco, frutos secos, cacao, café, etc., mezclados con los propios de la madera. El sabor se va haciendo más aterciopelado y persistente.

Durante la crianza se realizarán trasiegos para homogeneizar los vinos, retirar las impurezas y limpiar a fondo - con agua caliente a presión - las barricas.

Se realizarán, al menos, tres trasiegos al año.

#### Embotellado:

Las especificaciones que debería cumplir la embotelladora - en el momento del arranque aún no estaba adquirida - fueron también definidas. La máquina especificada era una máquina automática con tren de lavado previo de las botellas, atmósfera inerte, control de nivel de llenado y vacío para evitar la sobre-presión en el interior de la botella al introducir el corcho.

Envejecimiento en botella:

Las botellas serían apiladas horizontalmente en la bodega, durante un año o dos años, si fueran destinadas a reserva.

Las botellas:

Se emplearán botellas bordelesas de 0,75 l. de capacidad; normal para los vinos jóvenes y crianzas y reforzada para reservas y grandes reservas.

El corcho:

El corcho es un elemento clave en la calidad real del vino y también en la calidad percibida - es fundamental que el corcho, al abrir un vino envejecido, esté en buen estado -.

El corcho será de 49 mm. de longitud y 24 mm. de diámetro. Los corchos serán de la máxima calidad disponible en el mercado.

La cápsula:

Se utilizará una cápsula de color negro.

La etiqueta:

La etiqueta debe responder a la imagen de calidad del vino. Debe incluir información de la marca, tipo de vino, graduación alcohólica, registro sanitario, volumen; y denominación de origen.

La caja:

Se utilizarán cajas de cartón de 12 botellas. Se tendrá en cuenta la imagen a la hora de diseñar las cajas.

La marca:

Todos los vinos de la Cooperativa se comercializarán bajo la marca "Castillo de Villavino".

## **1992, LA PRIMERA COSECHA**

### **La primera cosecha no se puede procesar en la nueva bodega**

Aunque se había planificado inicialmente que la planta de producción estuviera lista para procesar la cosecha del año 92, no se llegó a tiempo. Los cooperativistas que ya se habían hecho a la idea de que esa cosecha era para la Cooperativa y que estaban muy molestos porque la planta no estuviera terminada a tiempo presionaron al Presidente y la Cooperativa se tuvo que hacer cargo de la gestión de la venta de la uva de los cooperativistas a terceros, comprometiéndose a garantizar a los socios un precio fijo.

### **Cuando hay poca uva, se paga muy bien**

Afortunadamente la cosecha del año 92 fue corta; algo más corta, incluso, que la del año anterior - se recogieron sólo 300.000 kg. - pero de muy buena calidad por lo que la venta fue negociada por el Presidente a un excelente precio - muy superior al garantizado a los socios -; lo que reforzó el espíritu fundacional de la Cooperativa y también su tesorería.

## **1993, EL PRIMER VINO PRODUCIDO**

### **La planta de procesado y almacenamiento lista**

Desde Febrero la planta de procesamiento para la producción de vino, con una capacidad de 300.000 litros de vino / año - incluso para algo más, dado el sobre-dimensionamiento de la despalilladora y la estrujadora - y los tanques para el almacenamiento de 300.000 litros estaban listos, aunque no se disponía todavía de la planta embotelladora.

### **Los problemas derivados de ser una cooperativa**

El Presidente dudaba entre instalar una planta de embotellado nueva o una de segunda mano que les ofrecían a buen precio.

Cada vez que tenían que tomar alguna decisión pasaba lo mismo: en el Consejo Rector se enredaban en debates interminables para acabar sin decidir nada, dejando, normalmente, al criterio del Presidente lo que habría de hacerse. Al final habían comprado la embotelladora de segunda mano, pero las vacilaciones habían supuesto un nuevo retraso y la planta de embotellado no estaba instalada aún.

### **Otra cosecha escasa y, de nuevo, las uvas se pagan muy bien**

En este año 93 la cosecha fue aún más escasa que la de 92, mucho más corta, pero de nuevo de calidad excepcional. Los compradores del año anterior estaban muy satisfechos con los resultados y querían comprar de nuevo las uvas y, dada la escasez de materia prima, estaban dispuestos a pagarlas muy bien. Los cooperativistas, que con la simple venta de las uvas habían tenido unos excelentes resultados económicos en el año anterior - habían cobrado un buen precio y además pronto; a los tres meses de terminada la vendimia ya se les habían hecho los pagos - empezaron a acariciar la idea de repetir la operación. Era un contrasentido hacer una cooperativa para producir vino y luego vender las uvas - pensaba D. Fernando - pero era difícil resistirse a la tentación de ganar dinero rápido y sin riesgos.

### **Al final sólo procesan 45.000 kg. de uva en la nueva bodega**

Entre todos se decidió ir a lo seguro y se impuso el criterio de procesar sólo una pequeña parte de la cosecha en la planta para ver como iba la cosa y vender, de nuevo, la mayor parte de las uvas. Más de tres cuartas partes de los 275.000 kg. de la cosecha de uva fueron vendidos a otras bodegas y sólo un 20% fue procesado en la nueva planta - 45.000 kg., lo que equivalía a 31.500 litros de vino producido -.

## **1994, POR PRIMERA VEZ, TODA LA COSECHA DE LA COOPERATIVA SE PROCESA EN LA BODEGA**

### **Fuerte demanda para el vino a granel y poca voluntad de los socios para embotellar: el poco granel producido en la campaña 93/94 se vende**

Tan pronto el vino estuvo disponible empezaron los tanteos de las bodegas para comprar y a primero de año fue adquirido por las mismas bodegas que antes habían adquirido las uvas.

De nuevo había poco que hacer en la bodega hasta la vendimia siguiente, aunque Perfecto trabajaba intensamente en el campo asesorando a los socios en todo lo referente a los cultivos.

El Presidente sabía que el futuro pasaba por producir y embotellar el vino y venderlo con su propia marca pero se veía incapaz de convencer a los cooperativistas quienes, ante la idea de cobrar pronto, seguro y sin complicaciones, no querían ni oír hablar de otra cosa que no fuera vender el vino a granel a otras bodegas.

### **Este año se vendimia algo más y no se vende uva a terceros; toda la cosecha se procesa en la planta**

En la cosecha de 1994 se consiguieron 315.000 kg. Este año, a la vista de que el año anterior todo había ido bien con el pequeño lote de vino producido, el Presidente, pese a las presiones, decidió que ya no se vendieran las uvas a terceros: la cosecha de los cooperativistas - toda la considerada apta - fue procesada en la planta.

### **1995, SE EMBOTELLA TINTO JOVEN CON LA MARCA DE LA COOPERATIVA Y SE DESTINA UNA PEQUEÑA PARTE DE LA PRODUCCIÓN A CRIANZA**

#### **La presión de los socios obliga a vender casi todo a granel**

Con la decisión de no vender uva en el año pasado el Presidente sabía que tendría que presentar unos resultados económicos desastrosos - los correspondientes al ejercicio del año anterior -. Al no haber vendido uvas apenas había habido ingresos en el año; las únicas ventas eran las del poco vino que se habían vendido a granel en los primeros meses. Aunque los balances sí mostrarían el efecto del producto en curso - el vino que ya estaba en bodega - y el resultado se tendría que notar en el ejercicio actual no resultaría fácil explicárselo a los socios - poco entendidos en contabilidad y balances y muy disconformes con no haber vendido otra vez las uvas -. En vista de todo esto decidió que vendería casi todo el granel a principio del año; así, aunque no pudiera incluir las ventas en los resultados del año anterior, teniendo el vino a granel vendido, podría explicar la situación de pérdidas mejor a los socios. Casi todo el vino - 180.750 l. - se vendió a granel al principio del año. Pero al menos 1995 fue el primer año en el que se embotelló tinto joven con la marca "Castillo de Villavino" e, incluso, se destinó una pequeña parte a crianza - 37.500 l. se embotellaron y 2.250 l. se metieron en las diez barricas que tenían para criar -.

#### **Dificultades con la embotelladora y con la venta de lo embotellado**

La embotelladora de segunda mano que habían adquirido no funcionaba nada bien; se paraba continuamente. Y además lo poco que se había embotellado costó muchísimo comercializarlo. El precio al que se lograron colocar las partidas en algunos distribuidores especializados en suministros a restaurantes de Madrid, Valladolid, Burgos y Segovia no fue muy bueno. El Director Comercial - Felipe Herranz - que había sido contratado en ese año, conocía la comercialización en este canal de hostelería y fue quien facilitó los contactos con estos distribuidores. Todos los distribuidores reconocían que el vino era excelente pero la marca no era conocida - argumentaban - y necesitaban mejor precio para poderlo introducir. También se quejaban de que sólo

hubiera disponible tinto joven; se les hacía más complicado venderlo sin tener un vino rosado y, sobre todo, un vino de crianza para poder vender la gama.

### **Otra cosecha no muy abundante que se procesa íntegramente**

En este año 1995 tampoco se vendió uva y se metieron en la bodega los 325.000 Kg. vendimiados que fueron considerados aptos.

### **El nuevo Director Comercial se estrena con un fracaso**

Pese a los esfuerzos del Director Comercial - un hombre muy entusiasta, trabajador y que conocía muy bien el mercado del vino en el canal hostelero - cuando empezó la vendimia de 1995 todavía había más de 20.000 botellas de tinto joven del 94 en stock. Al final del año quedaban 10.000 botellas de tinto joven sin vender. Los cooperativistas cada vez eran más críticos: "¡con ese sueldo y no era capaz de vender ni 50.000 botellas de vino al año!" - decían del nuevo Director Comercial -.

## **1996, EL VINO EMBOTELLADO SE EMPIEZA A VENDER BIEN**

### **Los socios quieren vender el vino a granel, pero el Presidente tiene claro que el futuro es embotellar**

En 1996 la presión sobre el Presidente para vender el vino a granel era muy fuerte pero él seguía firme en su propuesta de embotellar. Finalmente se decidió embotellar; pero sólo otras 50.000 botellas, ni una más que el año anterior.

De la otra idea que acariciaba el Presidente - comprar bordelesas y criar el vino para vender en el futuro vinos de crianza y reserva - no se atrevía, por el momento, ni siquiera a hablar a los socios.

### **Las ventas de embotellado arrancan**

Este año los distribuidores, que pronto habían terminado con el stock de 10.000 botellas del año anterior, estaban demandando vino nuevo insistentemente. El Director Comercial había seguido contactando distribuidores en otras provincias que estaban interesados en empezar a vender. Además los precios que se estaban barajando este año para el vino a granel no eran tan buenos como en el anterior.

La embotelladora seguía con algunos problemas pero cada vez tenían menos paradas en la línea; los operarios iban aprendiendo los trucos para hacerla funcionar y habían solucionado, a base de ingenio, bastantes de las causas de las paradas. El Presidente

era consciente de que lo ideal era invertir en una planta nueva de embotellado pero no se atrevía a plantearlo por el momento. Mediada la primavera apareció un nuevo contratiempo en la embotelladora; esta vez medioambiental. Pese a que el Ayuntamiento hacía al principio la vista gorda, los problemas de contaminación del río cada vez que la embotelladora funcionaba eran tan evidentes que la oposición empezó a preguntarle al Alcalde en los plenos por el tema. Éste, bien a su pesar, no tuvo más remedio que emplazar a la Cooperativa a montar, cuanto antes, una depuradora para los vertidos; si no, tendrían que dejar de embotellar.

Las ventas del tinto joven embotellado en los distribuidores iban cada vez mejor. También el vino a granel de esta temporada se iba vendiendo bien, aunque no tan rápido como otros años. En Mayo el Presidente tomó la iniciativa de embotellar todo el vino a granel que quedaba; era poco, pues ya se habían vendido 169.000 l.; embotellaron 25.000 botellas más y tuvieron que detener la incorporación de nuevos distribuidores para no dejar de dar servicio a los que ya tenía comprometidos. Los cooperativistas no estaban muy de acuerdo, pese a que finalmente transigieron con la propuesta del Presidente.

Todo esto estaba suponiendo para él un gran desgaste. Empezó a pensar que lo ideal sería incorporar un Director General y quitarse él de la gestión del día a día.

### **El primer crianza producido en la bodega resulta excepcional**

En Navidad del año pasado al Director Comercial se le había ocurrido enviar a los distribuidores, como obsequio, una caja del crianza que, experimentalmente, habían producido en el 95. Felipe sabía muy bien lo que estaba haciendo: después de que los distribuidores lo probaron, la demanda para disponer del crianza, para completar la gama, se convirtió en un clamor. El vino era realmente espléndido.

En vista del éxito D. Fernando y Felipe se animaron a presentar el vino de crianza en algunos concursos: en los tres certámenes en los que se presentaron obtuvieron premios importantes. Pero sólo tenían diez barricas de 225 litros para criar y los socios, que ni siquiera querían embotellar tinto joven, no serían fáciles de convencer para comprar más. Al menos este año volvieron a criar en esas diez bordelesas.

### **Además se logra una buena cosecha**

En ese año – 1996 - la cosecha fue mejor que los anteriores. Cuando terminó la vendimia habían metido en la Cooperativa 425.000 kg. de uva de la considerada

admisible con los estrictos criterios de siempre y habían tenido que vender 75.000 kg. a terceros - pese a los precios no tan buenos - porque ya no les cabía el vino.

### **Y venden todo el embotellado de la campaña anterior**

A fin de año todo el tinto joven embotellado se había vendido.

## **1997, EL TIEMPO DE LAS LAMENTACIONES**

### **Los depósitos llenos de vino y, esta vez, la demanda de granel no aparece**

Al final del año 96 y principios del 97 habían llegado a ocupar, casi totalmente, los 300.000 l. de capacidad que tenían los tanques y no estaba nada claro que hacer con él: la demanda de vino a granel de años anteriores no aparecía y los precios del granel que se estaban barajando eran mucho peores que otros años.

### **Por fin, la idea de vender más vino embotellado se abre paso**

Había llegado el momento de las lamentaciones; habían perdido un tiempo precioso; a pesar de que nadie lo reconocía abiertamente todos pensaban que si en los años buenos hubieran comercializado más vino embotellado y no tanto granel, ahora las cosas irían, con toda seguridad, mejor. Con todo, gracias a la prudencia de los administradores y a los buenos resultados de los años anteriores, la situación financiera de la Cooperativa estaba saneada.

Ante la nueva situación se decidieron, por fin, algunas inversiones: más tanques de almacenamiento - 100.000 litros más -, 100 barricas de roble para la crianza con capacidad aproximada de 225 litros cada una, una nueva embotelladora y una nueva etiquetadora.

### **A empujar las ventas de embotellado**

Se contrató otro comercial y se trató de mejorar la gestión de ventas. El Director Comercial comenzó a presionar a los distribuidores - que ya eran más de 20 en 12 provincias - para incrementar las ventas. Pero la reacción de muchos de ellos a las ofertas de cooperación no era nada buena. Se sentían dueños de sus clientes y ni siquiera querían dar una lista de los mismos para que los comerciales de la Cooperativa los visitaran y ayudaran a dar salida al vino que ya tenían.

Los distribuidores compraban siempre en firme la mercancía - aunque la pagaban a tres meses o a veces a cuatro - pero a partir de ahí, cada uno vendía como quería.

Aunque la Cooperativa trataba de indicar los precios de venta que los distribuidores debían practicar a los restaurantes y hoteles, cada distribuidor hacía en realidad lo que quería. El Director Comercial estaba persuadido de que la mayoría vendía demasiado caro y que si todos se conformaran con menos margen podrían vender mucho más. Pero la Cooperativa ni siquiera sabía quienes eran los clientes de la mayoría de sus distribuidores. Por otro lado ningún distribuidor tenía contrato; todo eran acuerdos verbales. Cada uno de ellos movía el vino en una zona, en exclusiva, y cada año se fijaba el precio, se pactaba el pago a tres meses y nada más. Aunque hasta ahora no había pasado nada - los distribuidores pagaban bien y sus ventas crecían cada año - Felipe no podía evitar la sensación de que tenía una espada de Damócles sobre su cabeza con este asunto. Con todo, lo más importante era que las ventas crecieran y eso era lo que estaba pasando.

En la Cooperativa Felipe tenía sus recalcitrantes enemigos. A pesar de que ahora estaba más claro que había que potenciar las ventas del embotellado y que el mercado estaba respondiendo bien algunos se quejaban - siempre cuando el Presidente no estaba delante - de que los comerciales gastaban demasiado en comidas. El Presidente decía siempre que para vender vino había que conseguir que la gente lo probase. El Director Comercial lo sabía también; su antiguo patrón, que era el dueño de una bodega de La Rioja, solía decir: “gasta dinero en invitar a la gente notoria a beber tu vino; si no lo prueban, no lo conocen y si no lo conocen, no lo piden”.

El esfuerzo del nuevo comercial en la hostelería daba frutos; poco a poco al ver que los nuevos clientes que abría en las zonas se los pasaba a los distribuidores, sin más, algunos de ellos empezaron a colaborar francamente. Las ventas iban muy bien y pronto tendrían un buen crianza para completar la gama. También les demandaban rosado; entre los viñedos propiedad de los cooperativistas los había de garnacha y alguno de albillo con los que se podría producir. Otra posibilidad de la que habían hablado con el Presidente era comprar rosado a granel y embotellar algunas cajas para una prueba comercial.

Las ventas del distribuidor de Málaga - el único que tenían en Andalucía - estaban creciendo mucho. El verano pasado en Marbella había colocado el vino en bastantes restaurantes y había puesto dos vallas anunciándolo en la autopista con muy buenos resultados. Pero Felipe pensaba: ¿quién era capaz de decirle a los socios de la Cooperativa que, además de que había que cambiar las etiquetas para poner un diseño más actual e incorporar una nota de cata en cada una de ellas, había que hacer algo de publicidad en vallas, por lo menos en algunos sitios en donde se hubiera introducido bien el vino?.

## **Y las ventas responden**

Con la nueva embotelladora y, sobre todo, con la buena respuesta del mercado en el año 97 llegaron a embotellar antes del verano 150.000 botellas que al final del año estaban vendidas.

Ese año también salieron muy deprisa - en los dos primeros meses del año - las 3.000 botellas de crianza disponibles. Menos mal que en los próximos años tendrían para vender más de 30.000 botellas del vino que se estaba criando ya en las nuevas barricas.

Y también apareció - un poco más tarde, no tan pujante como otros años y con precios peores, pero apareció - la demanda de granel del que se vendieron algo más de 160.000 litros. Para cuando la cosecha nueva empezó ya hacía más de dos meses que no quedaba vino a granel en los depósitos.

## **Otra cosecha corta**

En ese año de 1997 la cosecha del año anterior no se repitió; la nueva cosecha era corta de nuevo: sólo vendimiaron durante la campaña 270.000 kg. de los considerados aptos que metieron en la bodega.

## **1998. DÍAS DE MUCHO, VÍSPERAS DE POCO**

### **De nuevo, demanda fuerte de vino a granel**

Para cuando el vino nuevo estuvo listo otra vez había demanda para el vino granel y lo estaban pagando muy bien. La cosecha había sido corta pero el vino era espléndido para criar. Algunas bodegas de prestigio, que en el pasado habían comprado a la Cooperativa, se mostraron dispuestas a llevárselo todo a buen precio; pero con lo bien que habían ido las ventas de embotellado en el año anterior era un dolor venderlo a granel. ¿Qué hacer?. Los cooperativistas volvieron a las andadas; ante el dilema de cobrar pronto y meter el dinero bajo el ladrillo o tener que ponerse en manos de aquellos comerciales, que cobraban mucho y gastaban más, querían venderlo a granel.

El Presidente sabía muy bien lo que había que hacer. La pelea fue dura; pensó en dimitir pero seguía sin encontrar un Director General: no le quedaba más remedio que seguir.

### **El que resiste gana**

Sólo habían producido 189.000 litros de vino en la campaña. Al fin, pese a las presiones, el Presidente decidió no vender nada de vino a granel; pero era consciente de que apostaba fuerte y de que más de uno esperaba al final del año para ver lo que ocurría y pedirle entonces cuentas.

### **Analizando el informe de la buena marcha de la D.O. en el año anterior se reafirman**

Cuando tuvieron los datos del conjunto de la D.O. relativos al año 97 vieron que el conjunto de la D.O. había pasado a vender un 66% más de tinto joven que en el año anterior - y eso que ese año ya había supuesto un 20% de incremento sobre el 95 -. En la Cooperativa habían conseguido colocar las 150.000 botellas que habían embotellado - el doble que el año anterior -; habían crecido mucho más que el conjunto de la D.O.; aunque partían de muy poco - sólo 75.000 botellas vendidas en el año anterior -; la conclusión era clara: había que embotellar más. Al final, en 1998, embotellaron 171.300 botellas de tinto joven y 33.000 botellas de crianza.

### **Y ahora... las ventas se ponen muy duras**

Este año cambió bruscamente la tendencia: en Septiembre de 1998 aún tenían casi 50.000 botellas de tinto joven sin vender en la bodega y 25.000 en los distribuidores sin poder salir al mercado.

Los distribuidores se quejaban de que los precios eran muy altos y que les estaban barriendo los de Rioja. Las cosas se ponían mal y los cooperativistas críticos no perdían la ocasión y arreciaban en sus comentarios en contra de Felipe.

### **Una buena cosecha**

La cosecha del 98 resultó muy buena. La Cooperativa metió en la bodega los 450.000 kg. que vendimiaron.

Escalonando muy bien la entrada de uva, consiguieron procesar la vendimia completa en la planta sin forzar demasiado la despalilladora.

## Hay que ampliar capacidad

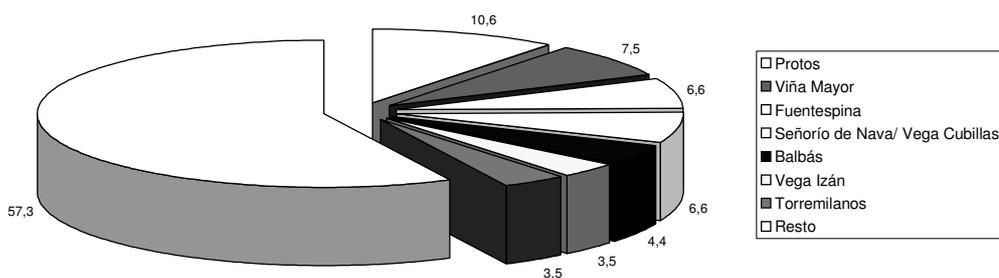
Los depósitos estaban bastante llenos del nuevo vino - tenían más de 380.000 l. almacenados sobre una capacidad de 400.000 l. -. Era el momento de plantear otra ampliación de la capacidad de almacenamiento - en otros 100.000 l. - que se aceptó. A partir de la primavera del año próximo les cabrían 500.000 l.

También se aceptó comprar otras cien barricas nuevas para crianza.

## El informe de Alimarket referido al pasado año

En Noviembre de 1988 la revista Alimarket - a la que Felipe se había suscrito por indicación de un amigo que le había avisado que cada año, en ese mes, salía en la revista un informe sobre el sector del vino - sacó, además del informe habitual, un monográfico sobre La Ribera de Duero. Los datos globales - número de bodegas, hectáreas dedicadas al cultivo, cantidades de uva vendimiadas y botellas de tinto, rosado, crianza y reserva vendidos - ya los tenía por la información que le daba cada año la D.O., pero al leer el informe se enteró de algunas cosas más. Protos, el que más botellas vendía de toda la D.O., tenía el 10% del mercado en número de botellas; Viña

PARTICIPACIÓN, EN % DEL NÚMERO DE BOTELLAS VENDIDAS, DE LAS PRINCIPALES MARCAS DE VINOS DE LA RIBERA DEL DUERO EN EL AÑO 1997



Mayor el 7,5%; Fuentespina el 6,6%; igual que Señorío de Nava/Vega Cubillas, que tenía otro 6,6%; Balbás, el 4,4%; Vega Izán y Torremilanos, el 3,5% cada uno, etc. El resto de las bodegas representaban - siempre en número de botellas vendidas - el 57,3%.

La Cooperativa "Virgen del Vado" no figuraba en la lista de las treinta y cinco bodegas que más botellas vendían. La última bodega de la lista, la que hacía la trigésimo quinta, había vendido 180.000 botellas en un año. Sólo figuraban tres cooperativas en el ranking; la primera que aparecía - la Cooperativa "Virgen de la Viñas" de Aranda - ocupaba el lugar décimo, y había vendido 600.000 botellas en 1997.

También se hablaba en el informe de la imparable subida de precios en la D.O. Durante varias campañas la oferta había sido inferior a la demanda y, además, la escasa cosecha del 97 había llevado al límite el precio de las uvas y esto repercutía en el precio del tinto joven que se estaba poniendo imposible. Una botella de vino tinto joven de la D.O. costaba de promedio al público, en una tienda, casi 700 pts., lo que suponía que era un 87% más caro que el promedio de otras D.O. - 367 pts. -; en un establecimiento de hostelería ese precio llegaba casi a las 900 pts.

### **La realidad de este año era muy diferente a lo que mostraba el informe de Alimarket del año anterior**

Pero la realidad actual era dramáticamente diferente al pasado reciente de éxito del que hablaba el informe de Alimarket: las ventas de tinto joven embotellado de la Cooperativa en ese año sólo llegaron a 140.000 botellas - 10.000 menos que el año anterior - y al final del año tenían algo más de 30.000 botellas de tinto joven embotellado en stock; si bien habían logrado vender 25.000 de crianza - muchísimo más que las 3.000 que habían vendido en el año anterior -.

## **1999. LAS VENTAS SIGUEN DIFÍCILES Y UNA COSECHA RECORD**

### **Los depósitos llenos**

Este año estaba claro que había que vender vino granel al precio que fuera: los tanques estaban llenos. Se decidió que aunque no fuera muy bueno el precio se intentarían vender 150.000 l. Finalmente, sólo se consiguió vender un poco más de 100.000 l.

### **Analizando la caída de ventas del año anterior**

El alza constante de los precios de venta, que, año tras año, se había generalizado en toda la D.O., y el incremento de la competencia ante la aparición de nuevas denominaciones había provocado que el número de botellas de tinto joven comercializadas por el conjunto de bodegas de la D.O. se redujera, en el año 98, un 30%, frente a un crecimiento del 65% en el año anterior. Los empresarios de La Rioja

habían reaccionado a la pérdida de cuota de mercado que las nuevas denominaciones de origen, y singularmente la de La Ribera del Duero, les habían ocasionado en años anteriores, bajando bastante los precios, lo que había dejado muy descolocados a los vinos de la D.O. de La Ribera del Duero. Además otras nuevas zonas, como Somontano en Huesca, pegaban fuerte y algunos vinos de Castilla La Mancha e incluso de Madrid pujaban también por hacerse un hueco en el mercado.

Felipe pensaba que las cosas no habían ido tan mal para ellos. Las ventas de tinto joven embotellado habían bajado en el 98, pero no un 30% como para el conjunto de la D.O., para ellos sólo algo más del 6%. Además habían vendido 25.000 botellas de crianza - 22.000 más que el año anterior, por sólo 10.000 menos de tinto joven -. Pero, pese a todo esto, muchos, de entre los socios, estaban descontentos; seguían siendo muy críticos respecto del equipo comercial y tampoco les había gustado la compra de las barricas para crianza. “¿Cómo era posible que los socios no vieran que mientras las ventas de tinto joven habían bajado las de crianza habían seguido creciendo?”. “El vino de La Ribera del Duero es para criar, para eso es perfecto e imbatible; el vino joven de La Rioja compite con ventaja con el nuestro, sobre todo si nos empeñamos en venderlo tan caro; lo que hay que hacer con el vino de aquí es criarlo, cuidarlo y prestigiarlo; el futuro son los crianzas y los reservas” - repetía a quién quería oírle el Presidente -.

### **El deseo de vender en la gran distribución**

Felipe Herranz no conocía la gran distribución, nunca había vendido allí, pero soñaba con vender sus vinos en Pryca, en Continente o en Alcampo. Otro de sus sueños eran las tiendas de El Corte Inglés e Hipercor; “¿sería posible entrar?; en El Corte Inglés tenían en los anaqueles muchísimas marcas: ¿por qué no la suya?. Entrar en Mercadona, o en Eroski, o en cualquier otra cadena de supermercados tampoco estaría nada mal; aunque fuera en cadenas más pequeñas”. Alguna vez había intentado hacer gestiones comerciales para vender en ese canal pero conseguir una cita en un departamento de compras de una empresa grande de distribución parecía imposible.

Un antiguo compañero de trabajo que ahora era el Director Comercial de una bodega en La Rioja le explicó que estas fórmulas de comercio, -especialmente los hipers - acumulaban una fuerza desproporcionada en sus centrales de compra; pedían enormes descuentos y exigían servicio a nivel nacional; querían también que las empresas proveedoras se ocupasen de las reposiciones de la mercancía en las tiendas y del merchandising; una vez pactadas las condiciones, pedían descuentos adicionales con cualquier motivo: colaboraciones por situar el producto en las cabeceras de las góndolas, inserciones pagadas en folletos publicitarios, descuentos para promociones especiales, degustaciones, etc. Las bodegas líderes necesitaban del volumen de

ventas que les daba ese canal; para ellas era imprescindible pues es el que les podía garantizar una distribución ponderada suficiente para hacer eficaz la publicidad que hacían a escala nacional, pero una bodega pequeña no les necesitaba tanto, y, desde luego, ellos, los hipermercados, no necesitaban para nada a las bodegas pequeñas.

### **Un record: 650.000 kg. de uva entran en la bodega**

Este año se estaban dando las mejores condiciones climáticas posibles; todos trataban de disfrazar su optimismo pensando que si lo mostraban les traería mala suerte, pero la cosecha se presentaba extraordinaria. En el sur de España y Levante la sequía amenazaba el campo pero en La Rioja y en La Ribera de Duero se preparaba una vendimia record. Todo el mundo cruzaba los dedos esperando que las típicas tormentas de final del verano no fueran a estropear aquello.

Y se confirmó: era la cosecha del siglo. Hasta 650.000 kg. de uva cumplían con las estrictas normas de la cooperativa. Pese a que los precios eran malos hubo que vender 200.000 kg. de uva a terceros.

El Presidente pensó: “tendríamos que haber ampliado la capacidad de procesado y no sólo la de almacenamiento; este año el límite no ha sido el almacenamiento, va a quedar sitio libre en los tanques - todavía más que los 100.000 l. de la ampliación reciente no se han ocupado -, nuestro factor limitante ha sido la capacidad máxima de procesar que no pasa de 450.000 kg.; esto no nos debería ocurrir otra vez”. Lo planteó e, inmediatamente, aprobaron ampliar la capacidad de procesado hasta 600.000 kg.; para eso montarían otra línea igual que la que tenían de recepción, despallado y estrujado, duplicarían el bombeo y pondrían otro tanque isoterma. Todo tendría que estar disponible para la próxima campaña.

### **Las ventas de embotellado siguen difíciles**

Al final del año se habían vendido 150.000 botellas de tinto joven pero quedaban más 60.000 botellas por vender; cierto que habían empezado el año con el lastre de las 31.300 de exceso del año anterior, pero además había otras 30.000 más de exceso provocado en el año.

De crianza se habían vendido las 41.000 que había - las 33.000 embotelladas este año y las 8.000 que quedaban del anterior -. Si hubiera habido más crianza, más se hubiera vendido; así que decidieron comprar otras cien barricas más.

## **2000, DESPUÉS DE DOS AÑOS REACCIONAN LAS VENTAS Y OTRA COSECHA RECORD**

### **Había que intentar vender otra vez granel**

Con la gran producción de vino de la campaña 1999/2000, aunque había capacidad de almacenaje disponible, había que intentar vender algo del granel pese a que los precios no fueran muy buenos. Finalmente se vendieron 125.250 l.

### **El informe de la D.O.: 1999, otro año malo en la D.O.**

Cuando recibieron los datos de la D.O. del año 99 vieron que, a pesar de que los precios, en general, se habían ajustado un poco para el conjunto de la D.O., las ventas tampoco habían crecido; el año 99 se había cerrado con un nuevo descenso para el tinto joven: un 14 %; en el conjunto de la D.O.; en dos años, se había perdido casi el 40% del mercado que se había llegado a tener. No eran buenas cifras; aunque para ellos las cosas habían estado algo mejor pues habían recuperado en el 99 el nivel de ventas del 97, mientras los demás habían bajado un 40% en esos dos años. "Y además vendiendo 41.000 botellas de crianza, sobre las 3.000 del 97" - repetía Felipe -.

Los socios se quejarían pero, tanto Felipe como el Presidente, seguían confiando en su línea de gestión.

Mientras tanto, en estos años malos, el crianza había seguido creciendo en el conjunto de la D.O., - un 11% en el 98 y un 5 % en el 99 -.

### **Las ventas en 2000 empezaban a marchar mejor**

Al comienzo del año, como quedaban algo más de 60.000 botellas de tinto joven de la campaña anterior, habían decidido bajar el precio del vino en stock, para ir preparando la bajada de precios que pensaban hacer para el vino nuevo y el mercado reaccionó muy bien.

### **Las revelaciones del informe atrasado de A.C. Nielsen**

Este año Felipe consiguió acceder a un informe atrasado de A.C. Nielsen que confidencialmente le había pasado su amigo, el Director Comercial de la bodega de La Rioja. Aunque el informe era del año 97 y se refería a datos del año 96, le resultó valiosísimo. Correspondía a un estudio sobre más de 200.000 establecimientos de hostelería y casi 20.000 de alimentación en toda España. En esos establecimientos las ventas de vino D.O. eran casi 1/3 de las ventas totales de vino - 200 millones de litros

de los 600 millones vendidos -. Del total de vino D.O. que se vendía, La Rioja tenía un 40% y La Ribera del Duero un 4%; Valdepeñas, con un 11%, Penedés, con casi un 8%, Navarra y Jumilla, con casi un 7% cada una, también vendían más que La Ribera del Duero, pero el competidor de verdad era La Rioja. Desde el año 93, en que no llegaba al 3% de cuota, la Ribera del Duero había llegado hasta el 4% en el 96. La Ribera de Duero sólo estaba presente, con alguna de sus marcas, en menos del 20% de los establecimientos, pero estaba en los establecimientos que suponían el 50% de las ventas de la categoría de los vinos D.O. Los precios de la Ribera de Duero eran, en general y comparados también en general con el resto de las D.O., mucho más altos: más de un 30% más caros en la hostelería y casi un 90% más en la alimentación. Lo más interesante para Felipe era que el informe también le daba datos por zonas geográficas. Así pudo ver que en el área centro se hacían casi la mitad de las ventas de Ribera de Duero - pensó: es lógico, es la zona de donde es el vino -. Aquí, en la zona centro, las ventas del Ribera de Duero eran la cuarta parte de las ventas totales de vinos con D.O., mientras que en el resto del país en ninguna otra zona llegaban al 4%; También confirmó que la D.O. Ribera del Duero vendía sus productos, sobre todo, en la hostelería; estas ventas suponían más del 80% del total y las de la alimentación sólo un 20%. En hostelería, La Ribera del Duero estaba la 5ª en el ranking entre las D.O., con un 5,3% de participación, que en la alimentación pasaba a ser sólo del 1,9%. Esto le sorprendió y también le decepcionó, "lo que se puede vender en alimentación no es mucho" - se dijo -, pero enseguida se dio cuenta que para él esto era una oportunidad antes que una amenaza. Resultaba que la alimentación, para todas las D.O., suponía casi el 40% de sus ventas, mientras que para Ribera del Duero era la mitad, el 20 %; "eso quiere decir que aún se vendía muy poco, lo que significa que... ¡se va a vender mucho más!" - se dijo -. Pensaba en quien era el que decidía la compra en cada caso: en las tiendas decidían la compra, en muchos casos, las mujeres, mientras que en el restaurante, o en el bar, solía ser el hombre el que elegía su marca entre lo que el establecimiento le ofrecía, o, directamente, bebía el vino de la casa. También en la hostelería se defendían mejor los precios. Había en el informe otros datos que eran muy ilustrativos en cuanto a las diferencias entre la alimentación y la hostelería. De entrada, había muchos menos puntos de venta en alimentación - la décima parte - y además la mayoría estaban agrupados en cadenas de supermercados y de hipermercados, que eran los que vendían vino D.O. en el canal de alimentación. Llegar directamente a ellos, sin intermediarios, era posible; Había que replantear cómo acceder a ellos.

### **El siglo se despide con otra cosecha record**

Para el verano de 2000 se había terminado la ampliación de la planta de procesado y de almacenamiento hasta los 500.000 litros. ¡Menos mal!, porque la cosecha record

del año anterior se batió de nuevo: ¡nada menos que 700.000 kg. de uvas de los socios cumplían con las especificaciones para ser consideradas aptas!. Hubo que vender 100.000 kg. a bajo precio, los otros 600.000 se procesaron. ¡Esta vez si que se quedaron los tanques llenos!.

### **Las ventas a final de año confirman la mejoría**

Las ventas de ese año confirmaron la tendencia que se veía venir desde el principio; se habían vendido 220.000 botellas de tinto joven - las más de 60.000 que habían quedado del año anterior y 160.000 de las 180.000 embotellados en este año - a final de año, quedaban sólo algo más de 20.000 botellas en stock -. También se habían vendido muy bien las 63.000 de crianza que había disponibles.

## **2001, ESTE AÑO, LAS HELADAS TARDÍAS ESTROPEAN LA COSECHA**

### **Otra vez hay que vender granel**

Con los tanques llenos no quedaba más remedio que vender vino a granel aunque los precios no fueran muy buenos. Se consiguieron vender 155.250 l. en los primeros meses del año.

### **Según el informe de la D.O.: las cosas habían vuelto a estar bien en 2000**

Analizando los datos del informe de la D.O. del pasado año 2000 quedaba claro que las cosas marchaban otra vez muy bien para el conjunto de La Ribera del Duero: aunque no se habían recuperado todavía los niveles de hacía tres años, las ventas habían crecido un 50% en tinto joven, y aunque las de crianza habían bajado casi un 8%, el conjunto había crecido casi un 25% en número de botellas comercializadas. El Consejo Regulador explicaba que este incremento había sido posible gracias a varios factores: “el fortalecimiento de las campañas de promoción, la estabilidad de los precios desde hace dos años y la crisis que está viviendo La Rioja son las principales causas de nuestra mejoría”.

Para nosotros eso quería decir que, en el año 2000, de cada mil botellas de tinto joven que vendía la D.O. nosotros habíamos vendido sólo quince, cuando en el año 96, vendíamos diecinueve de cada mil. Estábamos perdiendo participación. En crianza habíamos vendido diez de cada mil, en el año 2000, cuando ni siquiera llegaban a una de cada mil en el año 96. Por falta de vino estábamos perdiendo cuota en tinto joven para cederla a crianza. ¿Eso era bueno o no?. Por lo menos hasta que no participáramos con la misma cuota en las dos líneas parecería más razonable hacerlo

así, pero, en cualquier caso: ¿era bueno perder cuota en el tinto joven?; ¿se podría recuperar si se quisiera?.

### **Las heladas dejan la cosecha en la mitad**

La cosecha del 2001 se redujo a la mitad. Debido a las heladas de la Primavera sólo se cosecharon 350.000 kg. de uvas aptas que se procesaron todas en la bodega.

### **Las ventas de tinto embotellado acaban con las existencias**

En 2001 se habían vendido al final del año 260.000 botellas de vino joven - las, algo más de 20.000, sobrantes del año anterior y casi todas las 240.000 que se habían embotellado -. De crianza se habían vendido 80.000 - de las 93.000 que se habían embotellado -.

## **Y, LLEGA EL AÑO 2002**

### **Pese a la demanda y los buenos precios, deciden que no se vende nada de granel**

En 2002, con la poca cosecha que había habido en 2001, se había hecho poco vino y, pese a que había una fortísima demanda, no se vendió nada de vino a granel.

### **Los cooperativistas se van haciendo mayores**

Desde el principio la cooperativa gestionaba la contratación de eventuales para las labores del campo para algunos de los cooperativistas, demasiado mayores para poder ocuparse directamente. También, en algunos casos, la cooperativa había ayudado a llevar a término operaciones de compra-venta de viñedos entre los socios.

El Presidente había pensado alguna vez en emplear recursos financieros en la compra de viñedos para la propia Cooperativa, especialmente cuando el pago en venta era de calidad excepcional.

### **Al fin contratan a un Director General**

La novedad del año era que, por fin, D. Fernando iba a contratar un Director General: Arturo Sanjuán, un hombre de 38 años conocedor del sector, competente y serio. Desde los veinte años, había trabajado como vendedor en el GRUPO LECHE PASCUAL y, mientras trabajaba había terminado su carrera de Administración de Empresas. Al terminar la carrera, le contrataron en una conocida firma multinacional de

auditoría, en donde permaneció tres años como auditor, y, después, fue contratado como Director Administrativo de una bodega de Rioja, en donde le conocían porque él les había auditado las cuentas durante dos años seguidos. Había permanecido durante dos años en ese puesto y después le habían hecho Director General de la bodega. Desde que accedió a ese puesto decidió actualizar sus conocimientos y, en el año 1999, había hecho un Executive MBA en Madrid - los viernes por la tarde y los sábados por la mañana - pagándose de su bolsillo. Pero en 2000, casi coincidiendo con el fin de su MBA, se encontró con que la empresa había sido vendida a un gran grupo. Los nuevos propietarios tenían su candidato para la Dirección General y a él le proponían volver a la Dirección Administrativa y no aceptó. El hijo de D. Fernando, que había sido su compañero en el MBA, le habló a su padre de él y, después de muchas conversaciones, ambos se habían decidido a que se incorporara a la Cooperativa antes del verano.

### **El Plan estratégico**

Ese año, el entorno económico general se había puesto muy mal. La bolsa seguía cayendo. Aunque el consumo resistía todavía, se hablaba de recesión. D. Fernando estaba muy preocupado. Las previsiones que manejaban para el cierre del año en la Cooperativa no eran tan malas: pensaban alcanzar ventas de 285.000 botellas de tinto joven - de las 288.000 que se habían embotellado - y 106.000 de crianza - las 93.000 que habían producido y las 13.000 que quedaban del año anterior -.

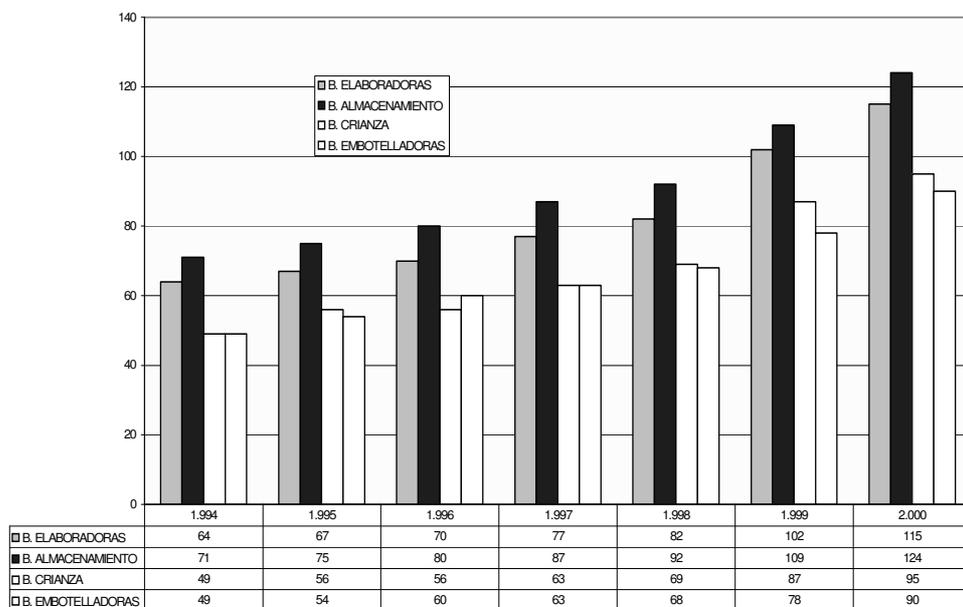
Antes de las vacaciones el Presidente decidió que él, junto con Arturo - el flamante Director General -, Felipe - el consolidado Director Comercial -, Perfecto - el competente enólogo y Director Técnico - y Antonio - el eficaz Jefe de Administración - se iban a encerrar dos fines de semana completos a pensar en el futuro del negocio. Le pidió a Arturo que, en las sesiones, sobre todo, escuchara a los Directores funcionales sobre qué pensaban que se podría hacer. Después tomarían decisiones.

Arturo planteó a D. Fernando un método para reflexionar de forma participada, que él había aprendido en su MBA, y comenzaron a trabajar empezando porque todos comprendieran y compartieran bien los conceptos del método que proponía para llevar adelante el proceso de análisis y de generación de opciones de actuación. Así que Arturo sacó las presentaciones que le había hecho del método de reflexión estratégica el Profesor Gustavo Mata, en el MBA de IEDE; las explicó y fue ordenando, de acuerdo con el método de Mata, los debates, procurando intervenir lo menos posible, salvo cuando hacía falta precisar algún concepto o alguna especificidad del método.

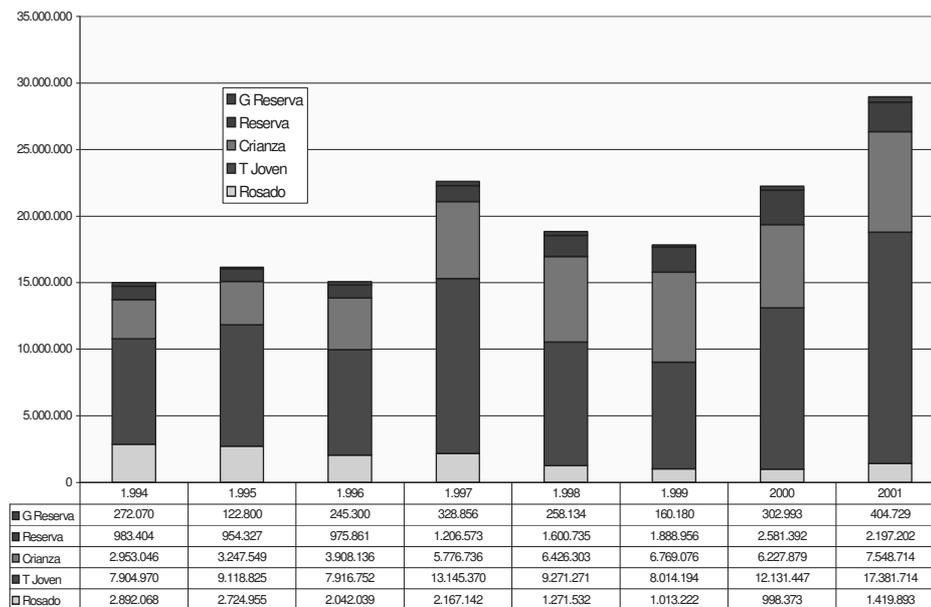
# 3. ANEXOS

## ANEXO I: DATOS DE LA D.O. RIBERA DE DUERO

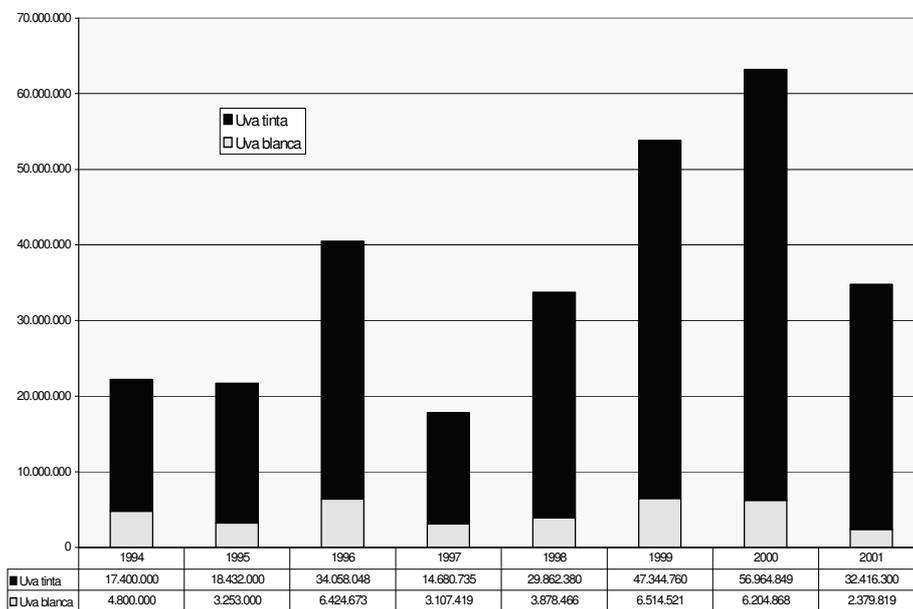
NÚMERO DE BODEGAS EN LA D.O. RIBERA DE DUERO



VENTAS POR TIPO DE VINO, EN BOTELLAS, EN LA D.O. RIBERA DE DUERO

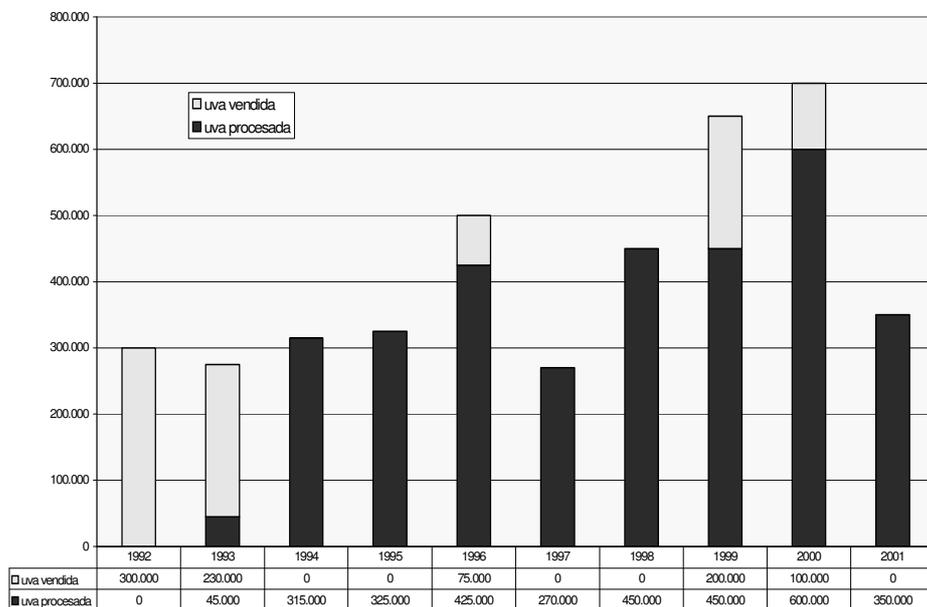


COSECHAS DE UVA EN LA D.O. RIBERA DE DUERO, POR TIPOS DE UVA, en kg.

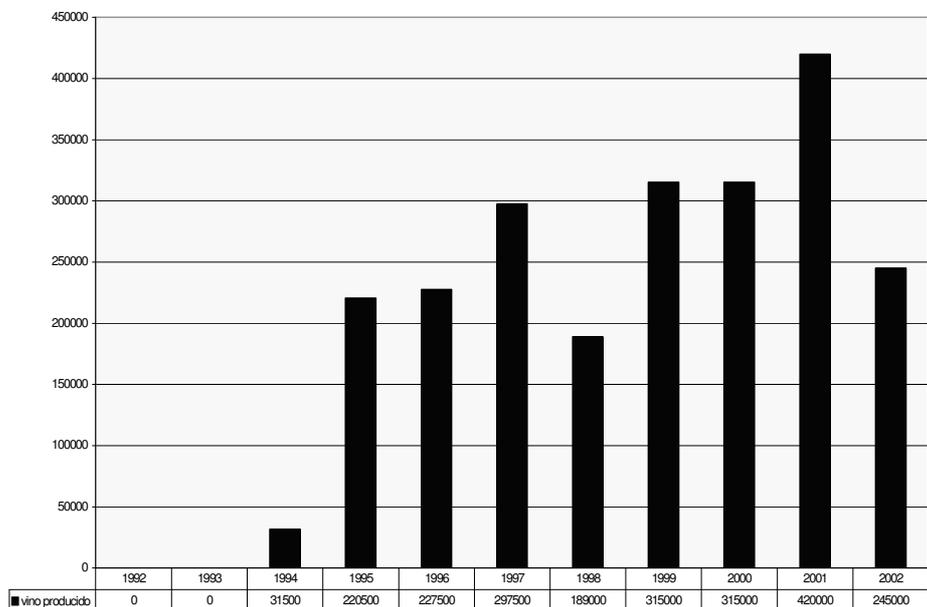


## ANEXO II: DATOS DE LA COOPERATIVA "VIRGEN DEL VADO"

VENDIMA Y DESTINO DE LAS UVAS EN LA COOPERATIVA



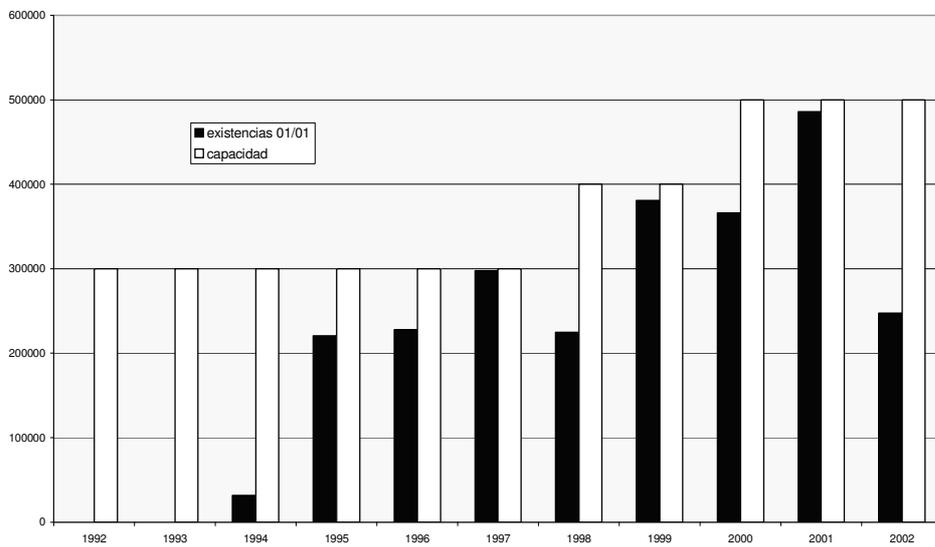
PRODUCCIÓN DE VINO DE LA COOPERATIVA EN I.



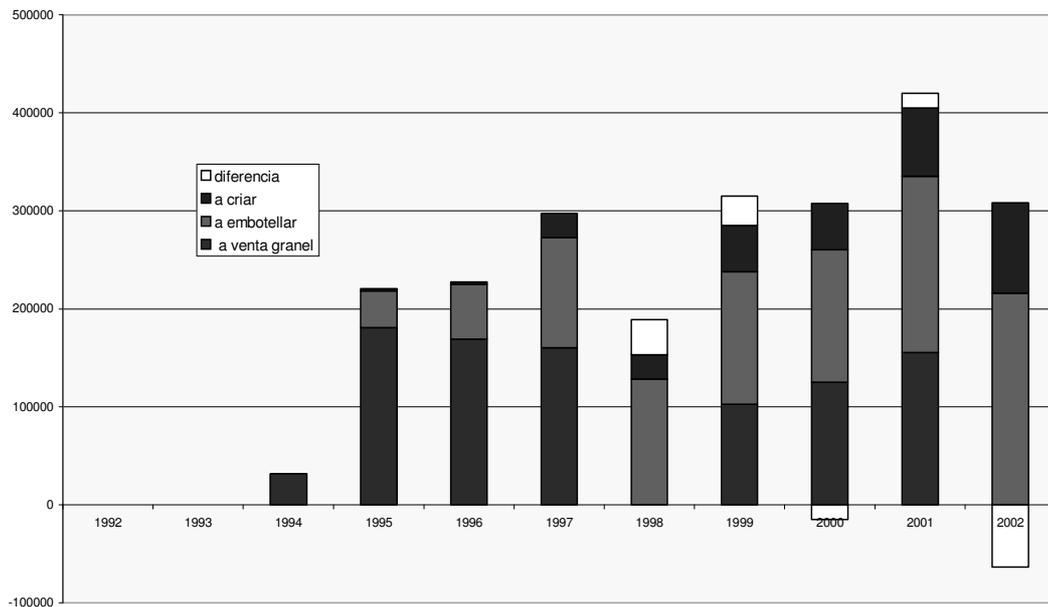
## MOVIMIENTO DE VINO A GRANEL

AÑO	vino producido	a venta granel	a embotellar	a criar	total salidas	dif.	exceso acum.	existencias 01/01	capacidad
1992	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
1993	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
1994	31500	31500	0	0	31500	0	0	31500	300.000
1995	220500	180750	37500	2250	220500	0	0	220500	300.000
1996	227500	169000	56250	2250	227500	0	0	227500	300.000
1997	297500	160250	112500	24750	297500	0	0	297500	300.000
1998	189000	0	128475	24750	153225	35775	35775	224775	400.000
1999	315000	102750	135000	47250	285000	30000	65775	380775	400.000
2000	315000	125250	135000	47250	307500	-15000	50775	365775	500.000
2001	420000	155250	180000	69750	405000	15000	65775	485775	500.000
2002	245000	0	216.000	92250	308250	-63250	2525	247525	500.000

EXISTENCIAS Y CAPACIDAD DE ALMACENAJE DE VINO A GRANEL EN LA COOPERATIVA, AL INICIO DE CADA AÑO

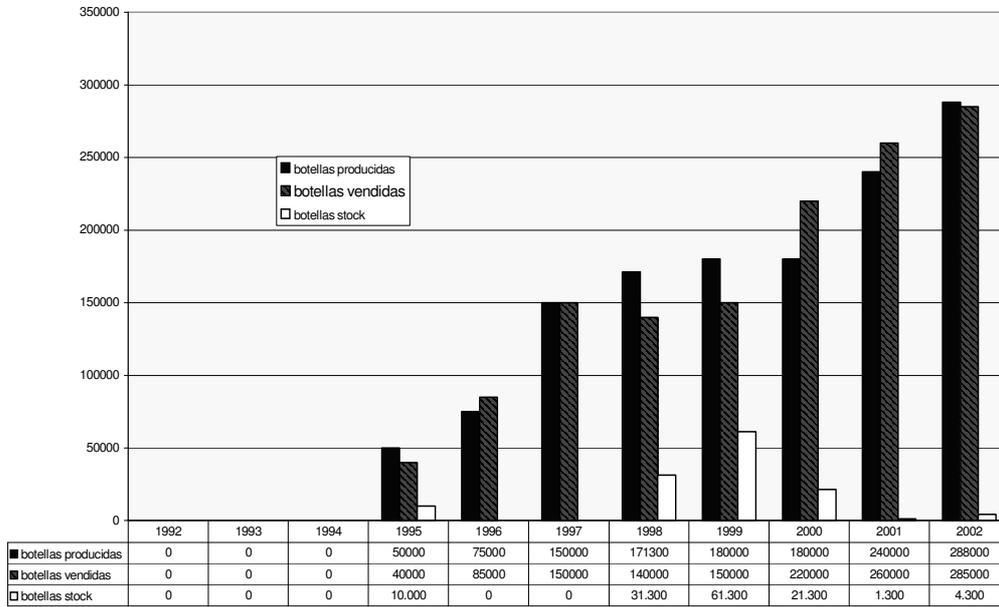


## DESTINO DEL VINO PRODUCIDO EN LA COOPERATIVA

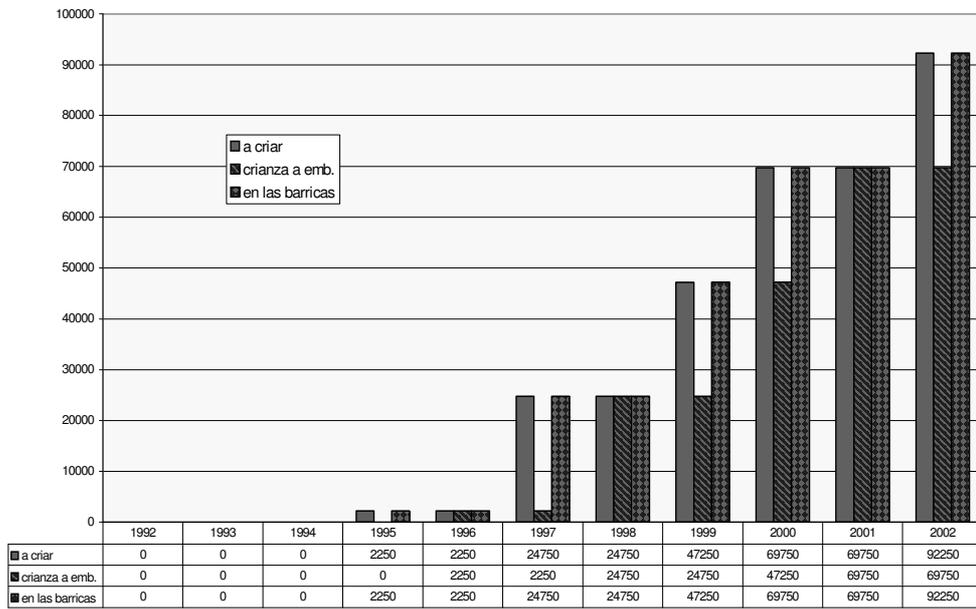


## MOVIMIENTO DE VINO TINTO JOVEN EMBOTELLADO

PRODUCCIÓN, VENTAS Y STOCK A FIN DE AÑO DE VINO TINTO JOVEN EMBOTELLADO EN LA COOPERATIVA, EN BOTELLAS

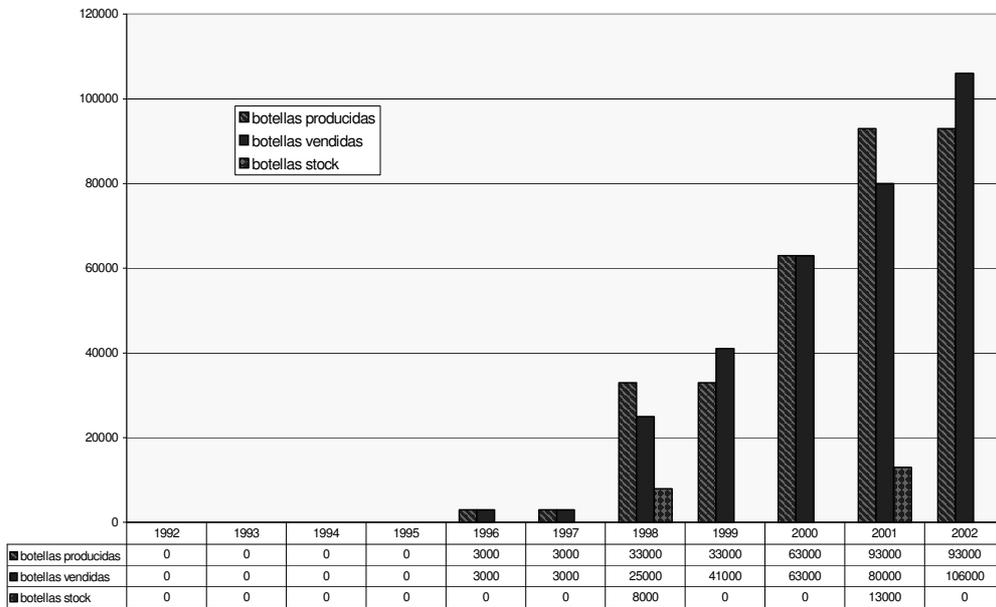


**MOVIMIENTO DE CRIANZA EN LAS BARRICAS**



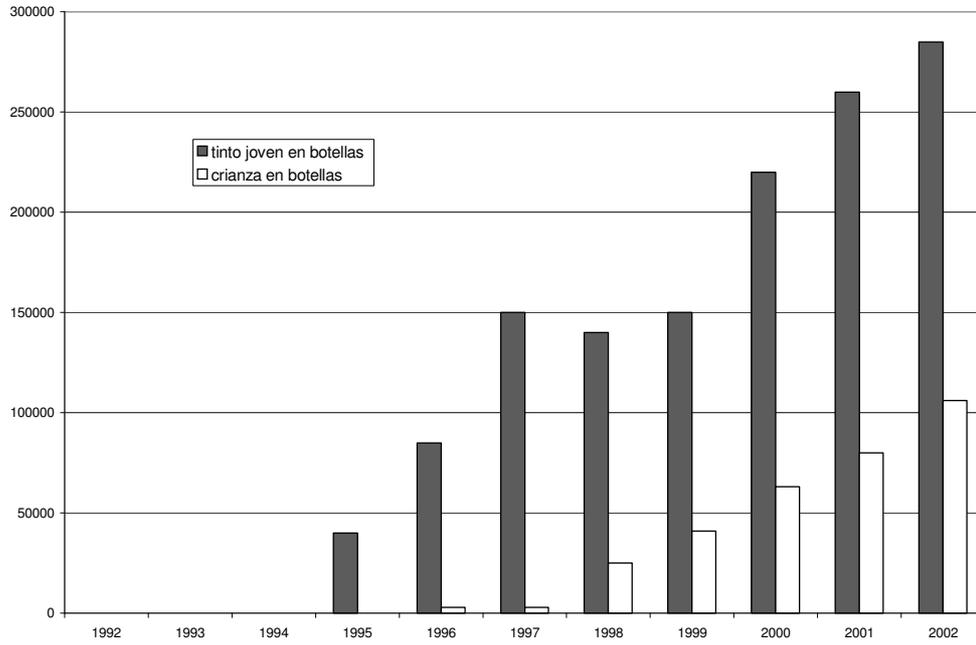
**MOVIMIENTO DE CRIANZA**

**PRODUCCIÓN, VENTAS Y EXISTENCIAS A FIN DE AÑO DE CRIANZA EMBOTELLADO**



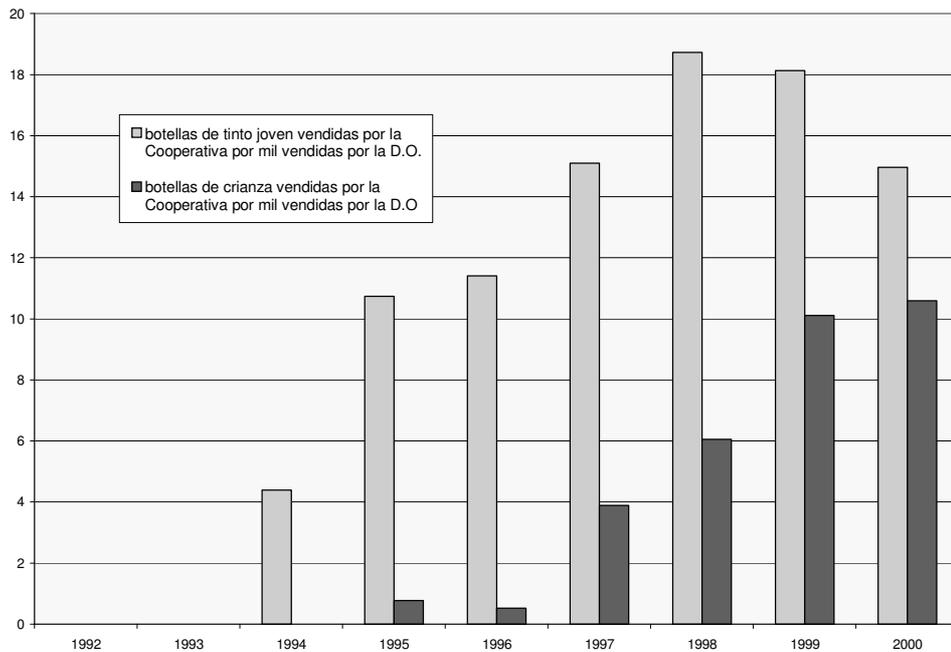
## VENTAS DE EMBOTELLADO DE LA COOPERATIVA Y PARTICIPACIÓN EN LAS

### VENTAS DE TINTO JOVEN Y CRIANZA EN BOTELLAS



### VENTAS DE LA D.O.

### PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS DE LA D.O.



CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LOS CINCO ÚLTIMOS EJERCICIOS  
(en ptas.)

<b>DEBE</b>	1997	1998	1999	2000	2001
Existencias iniciales	84500000	81540000	125000000	120000000	150000000
Compras	62600000	105500000	153000000	177000000	110000000
Sueldos	34000000	35020000	38000000	41000000	43000000
Gastos financieros	2500000	5000000	4500000	3500000	3250000
Arrendamientos	1500000	1550000	1600000	1650000	1700000
Reparaciones y mantenimientos	1750000	2000000	2250000	2500000	2750000
Publicidad	4000000	4500000	5000000	5250000	5500000
Logística	1000000	1250000	1750000	2500000	3250000
Tributos	285000	300000	325000	330000	340000
Gastos diversos	3000000	3250000	4000000	4500000	5000000
Amortizaciones	5500000	5500000	6100000	9000000	9000000
Insolvencia clientes	800000	1000000	1250000	1500000	1650000
Beneficio del ejercicio	29280000	0	9550000	41570000	0
<b>TOTAL DEBE</b>	<b>230715000</b>	<b>246410000</b>	<b>352325000</b>	<b>410300000</b>	<b>335440000</b>
<b>HABER</b>	1997	1998	1999	2000	2001
Existencias finales	81540000	125000000	120000000	150000000	90500000
Ventas	149175000	104875000	232325000	260300000	225693750
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0
Pérdida del ejercicio	0	16635000	0	0	19246250
<b>TOTAL HABER</b>	<b>230715000</b>	<b>246410000</b>	<b>352325000</b>	<b>410300000</b>	<b>335440000</b>



## BIBLIOGRAFÍA

Para la preparación de este caso han sido consultados los siguientes textos:

El vino. André Dominé. Könemann. 2001.

Federación española del vino. Circular nº 81/02. Septiembre de 2002.

Página web de la D.O. Ribera de Duero: [www.riberadelduero.es](http://www.riberadelduero.es).

Revista Alimarket: Monografías sobre el sector del vino en España. Noviembre de 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002.