Los «consorzi vinicoli» en Italia durante el siglo XX: un modelo de empresa cooperativa de éxito*

● Francisco J. Medina-Albaladejo
Universitat de València

Introducción: las bodegas cooperativas en Europa

Numerosos son los autores que, arropados por algunas de las visiones teóricas existentes, han abordado el tema del tercer sector, las empresas *non-profit* (sin ánimo de lucro) o el movimiento cooperativo. El debate ha oscilado entre las corrientes más pesimistas de carácter neoclásico, que la consideran una empresa menos eficiente que la capitalista y que únicamente surge en situaciones de crisis desarrollándose en contextos determinados y por tiempo limitado,[1] y otros acercamientos de tipo institucionalista que creen que es más eficiente que la empresa capitalista en los contextos donde los mecanismos del mercado fallan.[2] Según esta última corriente, el principal problema no está en su falta de eficiencia en el mercado, sino en la mayor complejidad en los procesos de toma de decisiones que caracteriza a este tipo de empresas y que puede llegar a suponer una pérdida de eficiencia en su funcionamiento.

Por último, existe una tercera visión que considera que las cooperativas son más eficientes que las capitalistas en cualquier contexto, ya que conforman una modalidad de empresa donde la distribución del valor difiere del predominante en el mercado capitalista caracterizado por la productividad.

* Este trabajo ha sido realizado en el marco de los proyectos de investigación HAR2013-47182-C02-01 (Ministerio de Economía y Competitividad, Gobierno de España) y 11992/PHCS/09 (Fundación Séneca, Región de Murcia).

1. Ward (1958); Alchian y Demsetz (1972); Domar (1966); Furubotn y Pejovich (1970); Meade (1972); Vanek (1970), Jensen y Menckling (1976), entre otros.

2. Su principal representante es Hansmann (1980, 1988), pero también destacan otros como Ben-Ner (1986); Weisbrod (1977); Hart y Moore (1990). Estos autores centran su atención en los derechos de propiedad y la forma de gestión de las cooperativas.

Fecha de recepción: marzo 2014
Versión definitiva: diciembre 2014

Revista de Historia Industrial
N.º 62. Año XXV. 2016.1

Según este planteamiento en las cooperativas predominan otros factores como la solidaridad y la reciprocidad, que se basan en el «comportamiento no autointeresado de los agentes económicos».[3]

Con este marco teórico de fondo, el trabajo centra su atención en el papel desempeñado por las bodegas cooperativas como factor clave a la hora de entender la evolución histórica del sector vitivinícola de la principal región productora del mundo: la Europa mediterránea. Como muestra el cuadro 1, el país con un cooperativismo más fuerte atendiendo al nivel de facturación en 2008 fue Francia, con unas 750 cooperativas que obtuvieron casi cuatro veces más ingresos de explotación que las españolas y un 40% más que las italianas. Estas entidades abarcan un 87% del mercado del vino en ese país.

En Italia la cuota de mercado se reduce al 57%, mientras que Alemania presenta un sector cooperativo más débil, absorbiendo el 30% de la producción y facturando unos 800 millones de euros. Además, las bodegas cooperativas francesas e italianas tienen una mayor dimensión que las españolas y alemanas en cuanto al nivel medio de ventas por entidad. En el caso español el sector cooperativo absorbe el 70% de la producción, pero no cuenta con ninguna sociedad entre las diez principales cooperativas vitivinícolas europeas, y tampoco entre las primeras empresas de la industria del vino española. Esto muestra la enorme atomización del sector en el país.

Si analizamos los dos principales casos de éxito, Francia e Italia, es importante resaltar que las bodegas cooperativas en el primero se difundieron rápidamente y supusieron la modernización y la concentración de la oferta del sector vitivinícola. En dicho proceso tuvo mucha importancia la participación del Estado.[4] Históricamente se desarrolló un modelo de empresa cooperativa si-

CUADRO 1 ▪ *Cooperativas vitivinícolas en Europa, 2008*

País	Nº coops.	% mercado	Socios	Ventas (mills. €)	Soc./ coop.	Vent./ coop.
Francia	750	87	120.000	5.100	160,0	6,8
España	625	70	172.000	1.400	273,2	2,2
Italia	583	57	198.122	3.164	339,8	5,4
Alemania	218	30	51.000	800	234,0	3,7

Fuente: Cogeca (2010).

3. Axelrod (1984); Boswell (1990); Birchall (1997); Evers y Laville (2004); Fehr y Fishbacher (2002); Milgrom y Roberts (1988); Svendsen y Svendsen (2004); Zamagni (1998); Sacconi (2002).

4. Diversos autores han señalado la importancia del papel estatal y de la legislación en el desarrollo de las bodegas cooperativas en Europa. Por ejemplo: Chevet (2009), pp. 261-262, 277; Chiffoleau, Dreyfus, Ewert y Touzard (2002), pp. 383-384; Gavignaud-Fontaine (1986); Rinaudo (1985); Simpson (2000), p. 115; Loubère (1990), p. 140; Lachivier (1988); Warner (1960); Fernández (2008).

milar al español o el italiano, es decir, especializándose en la producción de vino de calidad media-baja que se comercializaba preferentemente a granel.[5]

En los últimos años una parte del sector se ha orientado más hacia el mercado: produciendo vinos de calidad; adquiriendo dimensión mediante la fusión con otras entidades y la creación de cooperativas de segundo grado;[6] centralizando los procesos productivos; y aplicando una gestión profesionalizada.[7] En algunas zonas se han llegado a formar clústers empresariales muy innovadores.[8]

Los datos del caso italiano muestran que en 2008 existían unas 583 bodegas cooperativas, agrupando a cerca de 200.000 socios y absorbiendo casi el 60% de su potente mercado (cuadro 1). Existe un aspecto que diferencia este caso con respecto a otros productores, como España, Alemania o Portugal, y es que el sector cooperativo italiano presenta unos elevados niveles de concentración. Mientras que en sus vecinos mediterráneos, especialmente España, predominan las pequeñas cooperativas que conforman un sector muy atomizado, Italia emprendió durante la segunda mitad del siglo XX un progresivo proceso de concentración de los centros productores. Se hizo a través de la fórmula del *consorzio*, que derivó en la formación de grandes grupos empresariales que hoy día dominan la industria vinícola del país.

Un ejemplo de esto es el cuadro 2, donde se muestran las bodegas cooperativas más grandes de Europa para el año 2008 según los millones de euros facturados. Siete de los once grandes grupos son italianos (GIV, Caviro, Cavit, Cantine Riunite/CIV, Soave, Mezzacorona y Cevico), dejando espacio únicamente para dos franceses, dos alemanes y ningún español. Estos siete casos supusieron más del 32% de la facturación del total de bodegas cooperativas en Italia durante 2008.[9] Los grupos italianos no copan únicamente los primeros puestos de la lista de mayores cooperativas del vino de Europa, sino también el de las mayores empresas vinícolas dentro de su propio mercado. De las ocho empresas vinícolas más grandes de Italia cinco son cooperativas, y casi todos ellas tienen un elevado porcentaje de facturación obtenido en el mercado exterior (cuadro 3).

Por tanto, las bodegas cooperativas francesas o italianas parecen constituir un caso de éxito empresarial a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y hasta la actualidad, contradiciendo así a aquella parte de la teoría económica que considera a las cooperativas un modelo de empresa menos eficiente

5. Lachivier (1988), p. 530; Medina Albaladejo (2011).
6. Álvarez Sánchez-Arjona (1991) concluye en su tesis doctoral que la gran diferencia entre las bodegas cooperativas del Languedoc-Rousillon francés y La Mancha española es el fuerte desarrollo en el primer caso de cooperativas de segundo grado para llevar a cabo la comercialización del producto.
7. Coté (2001); Chiffoleau, Dreyfus, Ewert y Touzard (2002), p. 384; Loubère (1990), p. 147.
8. Chiffoleau, Dreyfus, Stofer y Touzard (2007); Draperi y Touzard (2003).
9. Cogeca (2010).

CUADRO 2 ▪ *Las mayores cooperativas vitivinícolas europeas, según volumen de facturación (millones euros), 2008*

Nombre cooperativa	País	Facturación	Socios	Empleados
Gruppo Italiano Vini (GIV)	Italia	288	s.d.	930
CAVIRO	Italia	*230	25.000	350
Cavit	Italia	*226	5.400	s.d.
Centre Vinicole Champagne Nicolas Feuillatte	Francia	*193	500	s.d.
Blasons	Francia	*113	s.d.	s.d.
Cantine Riunite / Civ & Civ	Italia	*95	1.063	339
WZG	Alemania	*79	71	158
Cantina di Soave	Italia	*76	1.700	s.d.
Mezzacorona	Italia	*70	s.d.	s.d.
Badisher Winzerkeller	Alemania	50	6.000	280
CEVICO	Italia	*50	s.d.	*90

* Datos de 2003.

Fuente: Cogeca (2010).

CUADRO 3 ▪ *Las mayores empresas vitivinícolas en Italia, según volumen de facturación (millones euros), 2012*

Grupos empresariales	Ventas (mills.)	Exterior (%)	Botellas (mills.)	Precio medio
G. Italiano Vini (GIV)*	372	66,2	87	4,3
CAVIRO*	284	23,1	55	5,1
Campari	196	s.d.	s.d.	s.d.
Cantine Riunite/CIV*	178	41,1	119	1,5
Fratelli Martini	162	92,1	s.d.	s.d.
Mezzacorona*	160	52,4	47	3,4
Cavit*	153	76,3	s.d.	s.d.
Antinori	152	64,8	22	6,8

* Grupo cooperativo.

Fuente: Ufficio Studi Mediobanca (2013).

que la capitalista y que únicamente puede serlo en momentos de crisis o fallos de mercado. El principal objetivo de este artículo es analizar las características diferenciales de uno de los casos mencionados, las bodegas cooperativas italianas, con el fin de establecer las razones de su éxito frente a otros países europeos donde el cooperativismo ha tenido peores resultados en el

sector vitivinícola. El trabajo se estructura en cuatro apartados: en el primero se realiza una revisión histórica de la formación y desarrollo del movimiento cooperativo italiano en el sector vitivinícola; a continuación se lleva a cabo un análisis del modelo empresarial desarrollado por el cooperativismo vitivinícola del país alpino, dedicando especial atención a la figura del *consorzio*; Finalmente, se ejemplifica todo lo argumentado mediante dos breves estudios de caso de grupos cooperativos italianos exitosos: Caviro y Cantine Riunite-Civ.

Formación y desarrollo histórico de las bodegas cooperativas en Italia

Los inicios y el periodo fascista

El cooperativismo vitivinícola surgió en Italia en el último tercio del siglo XIX en algunas zonas muy localizadas, especialmente en las regiones del Piamonte y Venezia-Tridentina (provincias de Bolzano y Trento).[10] Este sistema se expandió tímidamente por casi todas las regiones septentrionales y en algunas centrales y meridionales a lo largo de los primeros años del siglo XX. Fue un contexto general de expansión del cooperativismo en algunas regiones del país debido a la crisis agraria, una legislación favorable y la aparición de asociaciones que las agrupaban, ayudaban y promovían.[11] En 1913 eran 150 las bodegas cooperativas existentes en Italia.[12]

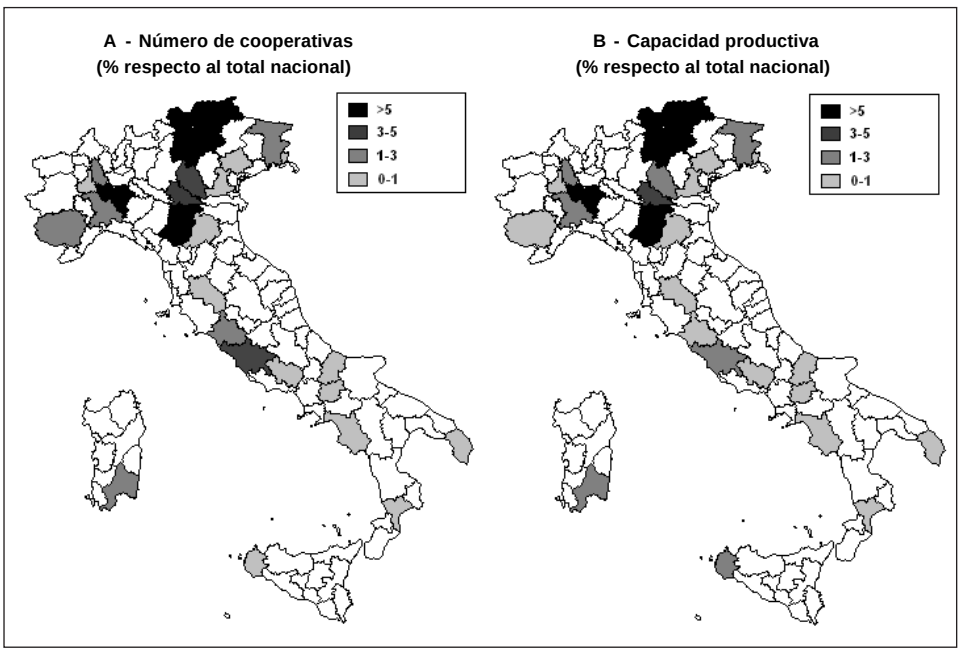
El movimiento se frenó en los años siguientes, circunstancia acorde con el proceso de estancamiento que vivió el sistema cooperativo y la economía en general con la crisis del Estado liberal y la implantación del régimen fascista en el periodo 1924-1944. En 1931 el número había descendido a 98 bodegas asociadas a la Federazione Nazionale delle Cantine Sociali. Según Battillani o Fornasari y Zamagni,[13] las cooperativas de producción agraria fueron las que mejor resistieron desde el punto de vista cuantitativo el periodo fascista, experimentado los demás sectores intensos procesos de estancamiento y reestructuración debido a su sometimiento a las estructuras corporativas del régimen fascista.[14]

10. En el Congreso de Vinicultores celebrado en Madrid en 1886, el participante Benigno Álvarez al defender la necesidad de crear cooperativas en las distintas regiones del viñedo español, informa del fenómeno en Italia en estos términos: «Esas asociaciones las tiene Italia, país hermano nuestro, del mismo origen que nosotros y de la misma religión; allí tienen asociadas las bodegas, el crédito; allí tienen, con respecto a la viticultura y a la vinicultura, todas las asociaciones que son precisas para la existencia vitícola y vinícola, para su mayor prosperidad y para su mayor riqueza» (Ministerio de Fomento, 1887, p. 471).
11. Earle (1986); Fornasari y Zamagni (1997); Capelli (1926).
12. Fernández (2008), p. 163.
13. Battillani (2005), pp. 135 y 138; Fornasari y Zamagni (1997), p. 184.
14. Sovrani y Rizzoli (1980); Virdia (1930).

Desde el punto de vista regional (mapa 1), en un primer momento será la mitad norte del país donde se desarrolle este movimiento. Si se atiende al número de bodegas cooperativas existentes y su capacidad productiva, se observa que se concentraban especialmente en las regiones de Trentino (Bolzano y Trento), las provincias de Módena y Reggio Emilia en la Emilia Romagna, el Piamonte y la Lombardía, especialmente Pavía en esta última. En el resto de la península itálica únicamente Roma en el centro, Cagliari en Cerdeña o Trapani en Sicilia presentaban una presencia mínima reseñable. Esta distribución regional siguió en gran medida los patrones de desarrollo del movimiento cooperativo italiano en general.[15]

Las primeras *cantine sociale* poseían su propio centro productor, reuniendo a más de 12.000 socios y con una capacidad productiva total de más de 930.000 hectolitros de vino. Su dimensión era reducida, siendo la Cantina Sociale di Campogalliano (Módena, Emilia-Romagna) la de mayor tamaño con una capacidad de 30.000 hectolitros. Eran pequeñas bodegas que tenían unos

MAPA 1 ▪ *Número de bodegas cooperativas y capacidad productiva en Italia, 1931, por provincias*



Fuente: Federazione Nazionale delle Cantine Sociali (1931). Elaboración propia.

15. Battilani (2005), p. 122; Fornasari y Zamagni (1997).

100 asociados y una capacidad que rondaba los 10.000 hectolitros. Las bodegas de mayor capacidad se concentraban principalmente en la zona de la Emilia-Romagna, aunque en este aspecto el sur adquiría un mayor protagonismo por la presencia de bodegas importantes en las provincias isleñas de Trapani (Sicilia) y Cagliari (Cerdeña).[16]

La expansión tras la Segunda Guerra Mundial

La expansión del cooperativismo vitivinícola en Italia se produjo tras la Segunda Guerra Mundial, en las décadas de 1950, 1960 y 1970. De las 916 bodegas cooperativas existentes en Italia en 1981, únicamente un 12,5% y un 6,7% se habían creado antes de 1940 o en el decenio 1941-1950, frente a los niveles superiores al 25% de cada una de las tres décadas posteriores.[17] En Italia se desarrolló un movimiento cooperativo débil y tardío durante la primera mitad del siglo XX que experimentará un fuerte proceso de expansión durante los años dorados de la economía europea. Este proceso fue acorde al experimentado por el movimiento cooperativo general italiano.[18]

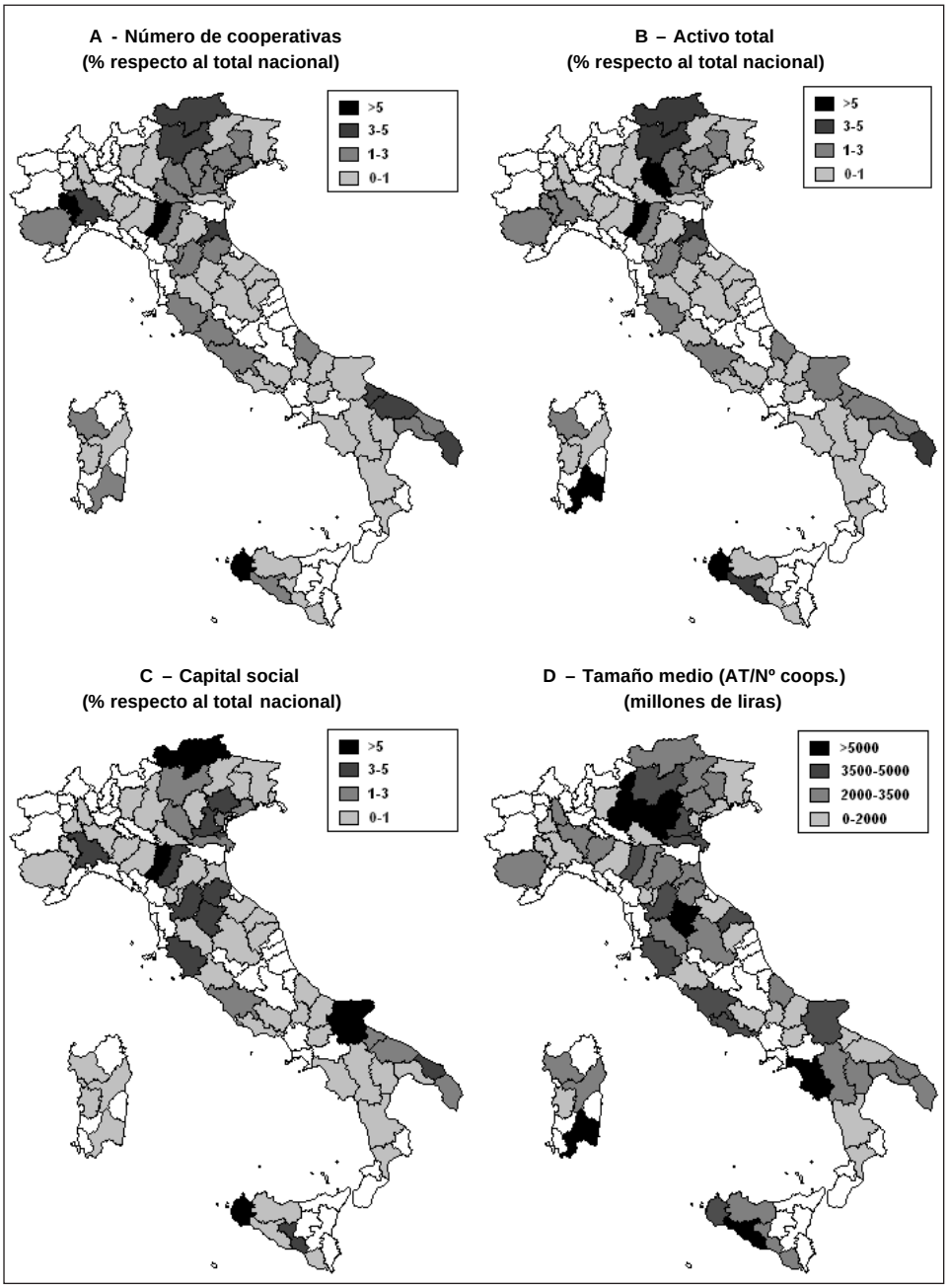
Desde el punto de vista regional se confirma que zonas como Lombardía, Emilia-Romagna y Trentino presentaban los mayores niveles de fundación de cooperativas en los años previos a 1940, con un 35,3%, un 29,6% y un 28,8% respectivamente, muy superior al resto de las regiones italianas, destacando especialmente los bajos niveles en zonas del Mezzogiorno como Sicilia o Cerdeña, que acabarán desarrollando más tarde un potente movimiento cooperativo.[19]

Tras el estancamiento de la posguerra, el periodo 1951-1960 verá el despegue del cooperativismo en las regiones con más tradición de este fenómeno, tales como Lombardía, Emilia Romagna o Trentino, a las que se adherirán nuevas áreas del norte como Friuli Venezia-Giulia,[20] el Véneto o Piamonte, incorporándose por primera vez algunas del centro y sur del país con mucha fuerza como Puglia, Lazio o Cerdeña. Esta tendencia se reforzará en las dos décadas siguientes. En las regiones tradicionales se produjo una ralentización en el ritmo de creación de bodegas cooperativas, al mismo tiempo que se extendió el movimiento por el resto del país. Se incorporaron zonas como Abruzzi, las Marcas, Toscana, Umbría, Campania o Calabria.

El resultado de este proceso histórico se refleja en el mapa 2 (A, B, C), donde se muestra la distribución de las bodegas cooperativas por provincias

16. Federazione Nazionale delle Cantine Sociali (1926, 1931).
17. ISTAT, *Annuario dell'agricoltura italiana*.
18. Fornasari y Zamagni (1997).
19. ISTAT, *Annuario dell'agricoltura italiana*.
20. Para saber más sobre el desarrollo del sector vitivinícola en esta región italiana véase el artículo de Panjek (2003), donde se dice que se crearon bodegas cooperativas por el deseo de los viticultores de mejorar los procesos de vinificación.

MAPA 2 ▪ *Número de bodegas cooperativas, activo total, capital social y tamaño medio en Italia, 1981, por provincias*



Fuente: Bollettino Ufficiale delle Societá per Azioni (Soc. Cooperative). Por cortesía de Patrizia Battilani. Elaboración propia.

en 1981. Si se atiende al número de entidades existentes, el mapa muestra que la mitad norte del país siguió siendo el área de mayor implantación cooperativa, especialmente las provincias de Módena y Reggio Emilia (Emilia-Romagna), Trentino (Bolzano y Trento) y las provincias piamontesas de Asti y Alessandria. La diferencia con los años previos a la Segunda Guerra Mundial está en la más elevada implantación del movimiento en la mitad centro-sur, sobre todo en toda la región de Puglia y en algunas provincias de las islas de Cerdeña y Sicilia. Especialmente Cagliari en la primera y Agrigento y Trápani en la segunda, provincia esta última que en ese año fue la de mayor implantación cooperativa del país con 44 bodegas. También en el Lazio se convirtió en un fenómeno importante.

En cuanto a su tamaño, según el porcentaje provincial sobre el total del activo o del capital social, la situación era más o menos similar. Aunque no tanto si se observa la capacidad media medida a través del activo total por bodega. El mapa 2 (D) muestra que adquiere una mayor importancia la mitad centro-sur del país en cuanto a la dimensión media de las entidades, especialmente en las zonas del Lazio, Sicilia y Cerdeña, al igual que otras del norte no tan tradicionales como el Véneto.

Todo esto también se observa en el cuadro 4, donde se detalla la importancia de estas atendiendo a la uva introducida por los socios y el vino total producido en dos momentos temporales concretos, la campaña 1967-1968 y la 1982-1983. Estos datos también muestran la impresionante evolución que este movimiento experimentó en algunas de estas áreas a lo largo de esos quince años.

Por ejemplo Sicilia, que partía de niveles muy bajos, 214.267 hectolitros de vino producidos que suponían el 2,3% de su producción total, pasó a 5.148.507 hectolitros de vino producido y un 55,5% del total en la campaña 1982-1983. Procesos igualmente impactantes se produjeron en zonas como Puglia, Abruzzi, Umbría, Cerdeña o las Marcas. Sin embargo, las tradicionales regiones de implantación cooperativa apenas experimentaron cambios, como Piamonte, Trentino o Lombardía. En este caso fue particular y especialmente importante el avance experimentado por la región de Emilia-Romagna, que a pesar de partir de niveles previos muy elevados experimentó un importante proceso de crecimiento en los años setenta del siglo XX, ascendiendo su producción a más de 5 millones de hectolitros y un 54,4% de implantación cooperativa. Esto muestra que esta zona fue la que lideró el proceso de transformación y reestructuración del sector cooperativo con la aparición de una buena parte de los grandes consorcios cooperativos dedicados a la comercialización y la exportación de vino.

Diversas son las causas que la literatura ha aportado para explicar esta expansión. En primer lugar, el contexto en que se encontraba el sector vitivinícola italiano en esos años, en permanente situación de crisis ante la caída

CUADRO 4 ▪ *Vino producido, intensidad cooperativa regional (IC) y tamaño medio de las bodegas cooperativas italianas, 1967-1968 / 1982-1983, por regiones (hectolitros)*

	1967-1968			1982-1983		
	Vino	IC (%)	Tamaño	Vino	IC (%)	Tamaño
Puglia	1.183.855	10,7	14.263	5.525.685	63,5	34.536
Emilia-Romagna	2.292.184	44,6	21.830	5.411.890	54,4	45.863
Sicilia	214.267	2,3	8.928	5.148.507	55,5	32.178
Véneto	3.104.829	36,2	56.451	4.968.490	51,8	66.247
Abruzzi	388.705	21,4	25.914	2.255.737	64,7	55.018
Lazio	364.581	7,4	20.255	1.772.271	27,9	38.528
Marcas	53.650	2,4	10.730	1.212.983	52,3	31.921
Cerdeña	442.366	24,0	13.405	1.059.151	66,2	27.872
Piamonte	1.219.089	21,5	13.853	996.459	22,0	12.613
Trentino	776.165	70,6	16.514	939.888	70,3	24.100
Toscana	147.195	3,8	9.200	920.320	19,3	27.888
Umbróa	67.673	8,1	8.459	519.615	51,0	37.115
Lombardìa	348.065	16,3	16.575	393.325	16,0	16.389
Friuli-VG	291.540	31,5	32.393	350.179	24,4	31.834
Calabria	66.437	5,7	11.073	236.457	28,5	14.779
Otras regiones	96.018	2,0	10.973	82.086	9,3	7.462
Italia	11.056.619	16,9	20.400	32.238.533	45,0	35.195

Fuente: ISTAT, *Annuario dell'agricoltura italiana*.

del consumo.[21] Este proceso de expansión se desarrolló con el apoyo de un marco legislativo específico y la decidida acción del Estado. La promulgación de la Legge Basevi en 1947 eliminó el carácter corporativo del cooperativismo fascista, democratizó estas entidades estableciendo los principios básicos de democracia y mutualidad y comenzó a conceder créditos a los viticultores para la construcción de las instalaciones iniciales de las bodegas a un bajo interés. Para ello se crearon instituciones como la sección de crédito cooperativo de la Banca Nazionale del Lavoro, denominada Coopercredito.[22]

Otro factor es el papel de las asociaciones cooperativas nacionales, regionales y provinciales italianas. Eran la Lega Nazionale delle Società Cooperative Italiane (Legacoop) y la Confederazione Cooperativa Italiana (Confcooperative), de corte socialista la primera y católica la segunda. Estas asociaciones tendrán un protagonismo esencial en la evolución del movimiento cooperati-

21. *La Cooperazione Italiana,* 3-1-1952.
22. Fornasari y Zamagni (1997), p. 152.

vo italiano, tanto desde el punto de vista financiero como en el diseño de procesos de concentración industrial, planificación o la adopción de estrategias empresariales.

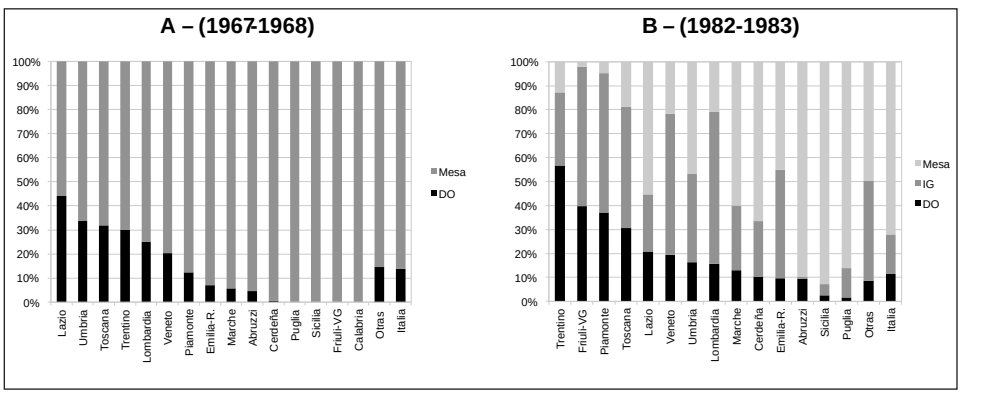
Estado y asociaciones apostaron fuerte por impulsar la creación de bodegas cooperativas en el Mezzogiorno italiano. Era un medio para industrializar y desarrollar el viñedo de las zonas más atrasadas económicamente del país, lo que explica su expansión en regiones como Puglia, Sicilia o Cerdeña. Al mismo tiempo, dirigieron el proceso de reestructuración de las tradicionales cooperativas trentinas o de Emilia-Romagna, incentivando las uniones regionales para la creación de grandes consorcios cooperativos que fueran competitivos y se orientaran hacia los mercados y la exportación.

Especialización en vinos de baja calidad

Las bodegas cooperativas italianas estaban especializadas en la elaboración de vino de mesa a granel. En el gráfico 1 se observa cómo en 1967-1968 únicamente el 13,9% de los caldos producidos estaban bajo la calificación de denominación de origen. Desde los inicios del movimiento estas sociedades se especializaron en vinos de mesa que se adaptaban bien a la demanda del momento.

Las regiones cuyas bodegas cooperativas apostaban en mayor medida por los vinos con *denominazione di origine* eran Lazio, Umbría o la Toscana, ninguna de ellas entre las de mayor importancia a nivel nacional. Sí es importante el papel del Trentino o el Véneto, que alcanzaron porcentajes del 30,2% y del 20,4% de vino producido con DO, lo que muestra una mayor especialización de estas regiones por un producto de calidad. Sin embargo, las grandes

GRÁFICO 1 ▪ *Tipo de vino producido por las bodegas cooperativas italianas, 1967-1968 / 1982-1983*



Fuente: ISTAT, *Annuario dell'agricoltura italiana*.

zonas del sur italiano apenas producían vinos calificados. Tampoco Emilia-Romagna, región donde se desarrollaron los grandes centros productores destinados a la exportación. En esta zona únicamente se produjo el 7% con DO a finales de los años sesenta.

Cómo muestra el gráfico 1, la situación cambió quince años después ya que las bodegas cooperativas italianas comenzaron a apostar por la producción de vinos de calidad media a precios reducidos con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado (principalmente calificados con *indicazione geografica*). En la campaña 1982-1983 no solo no había crecido la producción de vino al amparo de las denominaciones de origen, sino que había decrecido el porcentaje total del país al 11,5%.[23] Únicamente las regiones que ya habían comenzado a especializarse en vinos de calidad años antes, como Trentino, Friuli Venezia-Giulia, Piamonte, Toscana, Lazio o Véneto, superaban el 20% de vino producido al amparo de esta calificación. Destaca especialmente el caso del Trentino, con casi un 60% producido con DO por parte de sus grandes centros cooperativos. Todo esto indica que esta zona se especializó en la producción y exportación de vino de calidad frente a la Emilia-Romagna, que se centró en la producción de vino con *indicazione geografica*.

Las bodegas cooperativas italianas a principios de los años ochenta seguían siendo predominantemente productoras de vino de mesa. Mientras las fuertes regiones del norte y noreste italiano se especializaron en vinos de calidad alta o media, las recién llegadas zonas del Mezzogiorno seguían produciendo masivamente vino de mesa. Emilia-Romagna adquiría una posición intermedia al especializarse en vinos de precios reducidos y calidad media-baja destinados a la exportación. Este producto obtendrá un enorme éxito en mercados como el de Estados Unidos gracias a la intensa utilización de estrategias de promoción y marketing.[24] Los grandes grupos cooperativos de Emilia-Romagna lograron que el famoso *lambrusco* fuera denominado la «Coca-Cola italiana».[25] Son casos como Civ & Civ o Cantine Riunite.

Las bodegas cooperativas italianas, especialmente en las regiones de Emilia-Romagna y el Trentino, utilizaron una fórmula de cooperativismo de segundo grado denominada *consorzio*. Varias bodegas se unían para construir un centro donde se embotellaba y se comercializaba su producto con una gestión profesionalizada, modernas técnicas empresariales y un funcionamiento mucho más parecido a la empresa capitalista que al sistema cooperativo.

23. En 1990-1991 ese porcentaje mejoró al crecer hasta el 16,8%, y cinco años después alcanzó el 20%. Basile (1997).

24. Segre (1990).

25. Actualmente aún se refleja esa circunstancia. En 2011 el mercado estadounidense fue el destino del 43,8% del vino exportado por las bodegas cooperativas italianas, casi al mismo nivel que el producto comercializado en los mercados europeos (48,1%). Mientras que para las sociedades capitalistas este destino supuso únicamente un 26,9% ese mismo año, frente al 50,8% que exportaron a países de la Unión Europea. Ufficio Studi Mediobanca (2013), p. 15.

Especificidades del modelo cooperativista italiano: *el consorzio*

Como ya se comentado en la introducción, la moderna teoría económica del cooperativismo ha tratado el tema desde diferentes enfoques. Se ha evolucionado desde la visión neoclásica de Ward,[26] que la consideraba un tipo de empresa menos eficiente que la capitalista y que únicamente se desarrolla en situaciones de crisis del mercado, hasta otras percepciones más positivas sobre su funcionamiento y eficiencia. Ward consideraba que la escasez de estímulos al beneficio y de la maximización del valor le confiere un carácter marginal, por lo que únicamente se desarrolla en contextos determinados de crisis y por tiempo limitado. El comportamiento autointeresado o *free rider* del asociado es uno de los factores clave para esta corriente teórica a la hora de explicar el ineficiente funcionamiento de las empresas cooperativas, ya que el socio se comporta de manera egoísta buscando únicamente la maximización del beneficio propio y no el desarrollo de la sociedad.

Esta interpretación tan pesimista del funcionamiento cooperativo se ha podido observar en algunos sectores y países a lo largo del siglo XX. Dentro del sector vitivinícola destaca el caso de España, donde se ha podido comprobar cómo la expansión de las bodegas cooperativas tuvo lugar en un contexto de dictadura durante los años del primer franquismo. En el periodo 1945-1965 surgieron una multitud de entidades impulsadas desde arriba por el Estado en un proceso estandarizado, corporativo y dirigido. No eran entidades surgidas espontáneamente ni diseñadas localmente, y por tanto no estaban adaptadas al contexto respondiendo a criterios racionales de optimización. Estaban sometidas a las disposiciones de las estructuras sindicales del Estado y no contaban con un sustrato ideológico definido ni con una cultura organizativa propia. Todo ello generó la aparición de fuertes comportamientos oportunistas entre sus asociados, como los descritos por Ward. El resultado fue un sector que creció en España gracias a la protección y el apoyo financiero del Estado, presentando problemas de excesiva atomización para competir en los mercados, de diseño institucional y de financiación.[27]

En el capítulo anterior se ha podido comprobar que el periodo fascista en Italia[28] también supuso un proceso de encuadramiento institucional de las bodegas cooperativas que no ayudó a su desarrollo. En el caso italiano la expansión definitiva de este tipo de empresa en el sector vitivinícola también tuvo lugar durante la segunda mitad del siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial y ya bajo un régimen democrático. La diferencia con España es que

26. Ward (1958).
27. Medina Albaladejo (2011, 2015).
28. Modelo que en realidad imitó el franquismo para llevar a cabo su política económica en el mundo agrario (Cabana y Díaz-Grada, 2014).

en este caso se erigieron como las grandes empresas de sus respectivas zonas y del sector vitivinícola italiano en general. Las bodegas cooperativas coparon la producción vinícola italiana durante los años dorados de crecimiento económico, liderando al mismo tiempo la comercialización a nivel nacional e internacional.

Inicialmente presentaban problemas estructurales en aspectos como la financiación, las inversiones en modernas tecnologías, la dificultad de acceder a las redes de distribución y comercialización o el problema de la calidad de la materia prima. Además, tuvieron que hacer frente a la oposición y competencia de las bodegas capitalistas que no veían con buenos ojos que grandes cooperativas controlasen la mayor parte de la materia prima y la producción, especialmente en regiones como la Emilia Romagna.[29] Muchos de estos problemas son intrínsecos al sistema cooperativo según una parte de la teoría económica del cooperativismo, especialmente el tema de la financiación, al señalar diversos autores los problemas de capitalización que este sistema presenta y de la necesidad de que existan unas «estructuras de apoyo», es decir, un Estado decidido y fuerte que las apoye para su correcto funcionamiento. Razones como la aversión al riesgo del asociado, su bajo nivel de renta, su responsabilidad limitada, la mala definición de los derechos de propiedad o su búsqueda de la maximización del beneficio han sido esgrimidas para sustentar esta tesis.[30]

El Estado italiano auxilió al movimiento cooperativo desde el punto de vista financiero,[31] pero no lo sometió al asfixiante corporativismo que unos años antes había aplicado el régimen fascista o que más tarde se desarrollaría en el caso español, con las consecuencias negativas que eso tuvo. Las bodegas cooperativas italianas mantuvieron su autonomía. Además, en el caso italiano no fue el Estado la única estructura de apoyo que permitió el desarrollo del cooperativismo. Más importante aún fue que estas entidades quedaron desde el primer momento integradas voluntariamente en las dos grandes asociaciones cooperativas italianas, las ya mencionadas Lega y Confederazione, que actuaron como «organizaciones paraguas» que contribuyeron en gran medida al éxito del cooperativismo italiano. Las cooperativas italianas se integraron en un contexto asociativo general, con una fuerte motivación ideológica, donde se marcaron de manera global una serie de estrategias empresariales que hicieron que este movimiento asociativo fuera mucho más competitivo.

Se crearon instituciones que ofrecían ayuda financiera como complemento a la que ya otorgaba el Estado y la Comunidad Económica Europea. For-

29. Numerosas son las referencias que aparecen en *La Cooperazione Italiana*, publicación periódica que funcionaba como órgano de expresión de la Lega, relativas a problemas de las bodegas cooperativas con las sociedades capitalistas.

30. Vanek (1970); Ben-Ner (1986); Hansmann (1988).

31. Fornasari y Zamagni (1997).

nasari y Zamagni[32] consideran que la ayuda estatal era insuficiente ante la necesidad de capital de las bodegas cooperativas italianas. Resultado de esa circunstancia es que Legacoop creó una entidad denominada Fincooper en 1969 que auxilió desde el punto de vista financiero a sus miembros e impulsó proyectos de interés para el sector, complementado así el papel del Estado.[33] También existían bancos cooperativos de carácter regional que contribuyeron al desarrollo de este movimiento. Por ejemplo la Banca Cooperativa dell'Emilia Romagna (Cooperbanca).[34] Es lo que Menzani y Zamagni[35] han denominado redes financieras, ayudando a explicar el éxito del movimiento asociativo italiano.

Dichas asociaciones también lideraron el proceso de reestructuración y concentración necesario del sector para poder competir en los mercados nacionales e internacionales mediante la adquisición de ventajas competitivas. Además, incentivaron la denominada «solidaridad orgánica» entre entidades, planificando procesos de integración horizontal y vertical a nivel provincial, regional y nacional. Zamagni y otros autores[36] han mostrado que estas asociaciones diseñaron unas estrategias generales que fueron seguidas por las cooperativas asociadas en cada uno de los sectores existentes. Especialmente la adopción de modernas estrategias de dirección, la profesionalización de la gestión y la fusión de las bodegas cooperativas en grandes corporaciones de segundo y tercer grado (*consorzi*).[37] Así se conformaron grandes entes empre-

32. Fornasari y Zamagni (1997), p. 153.

33. Casson y Della Giusta (2010), p. 177, consideran que las asociaciones desempeñan funciones similares a las del Estado pero sin presencia del elemento de coerción, ya que la pertenencia a estas instituciones es voluntaria.

34. Fornasari y Zamagni (1997), pp. 153-154.

35. Menzani y Zamagni (2009), pp. 117-119.

36. Earle (1986); Fornasari y Zamagni (1997); Zamagni y Felice (2006).

37. El concepto de consorcio cooperativo es una idea muy arraigada en el movimiento asociativo italiano. Desde un punto de vista teórico, ya a principios del siglo XX autores como Valenti (1902) citaban la necesidad de que las cooperativas italianas adquirieran dimensión mediante la constitución de consorcios. En Italia existió una corriente de pensamiento bastante avanzada desde épocas muy tempranas, con autores como Friedmann (1930a, 1930b, 1931) o Marozzi (1926), que insistía en la necesidad de crear consorcios cooperativos que permitieran las ventas al exterior, mejorar la calidad del producto e invertir en marketing. Esta corriente teórica tuvo su plasmación en las leyes cooperativas italianas promulgadas durante los primeros años del siglo XX, denominado como el «periodo de oro» para este movimiento (Bonafonte, 1984). La *Legge 422 sulla costituzione di consorzi di cooperative per appalti di lavori pubblici* (25 de junio de 1909) y el *Regio decreto 278 che approva il regolamento relativo alla concessione di appalti a società cooperative di produzione e lavoro e alla costituzione dei consorzi di cooperative per appalti di lavori pubblici* (12 de febrero de 1911), incentivaron la formación de numerosos consorcios cooperativos a nivel local o provincial de una manera muy temprana. En 1912 ya existían en Italia 20 consorcios, agrupando a casi 22.000 socios. Por ejemplo, el Consorzio Cooperativo Ferrovie Reggiane, constituido en 1904 e integrado por 27 cooperativas asociadas de la provincia de Reggio Emilia. Esta entidad emprendió la construcción de los 30 kilómetros de la línea de ferrocarril Reggio Emilia-Ciano. Earle (1986), p. 112; Degl'Innocenti (1977), pp. 248-249; Fornasari y Zamagni (1997), pp. 92-94.

sariales o consorcios que permitían un acceso en mejor posición a los mercados y una mayor competitividad de estas sociedades.[38]

Menzani y Zamagni[39] refuerzan todas estas ideas con su estudio sobre la existencia de redes cooperativas en el movimiento asociativo italiano en los últimos treinta años. Al parecer las cooperativas italianas hicieron un uso intensivo de tales redes, ya sean horizontales; verticales (colaboración entre entidades de producción y consumo); complementarias (servicios, infraestructuras, otras actividades);[40] financieras o redes de redes. Todo ello evitando la «desmutualización», es decir, la transformación de las empresas cooperativas en sociedades de capital.[41]

En Italia las cooperativas se asociaban para crear grandes consorcios empresariales que dominaban los mercados nacionales y se introducían fuertemente en los internacionales. Durante la segunda mitad del siglo XX era muy normal que un número determinado de cooperativas italianas de pequeña o mediana producción localizadas en la misma localidad o provincia se unieran para crear un nuevo ente en forma de consorcio. Se dejaba el aspecto productivo a las bodegas originales y estas nuevas estructuras se dedicaban esencialmente al embotellado y la comercialización del producto. Estos centros transformadores apostaron muy pronto por la producción de embotellados con un mayor valor añadido, con el fin de destinarlo al consumidor nacional o extranjero. Se completaba así el proceso de industrialización e integración vertical y horizontal del sector vitivinícola italiano. El resultado de todo esto se muestra en el cuadro 5, donde podemos observar cómo, prácticamente en todas las regiones vitivinícolas italianas de mayor importancia, la producción vinícola de las cooperativas estaba fuertemente concentrada por entidades

38. En el congreso nacional de Legacoop, celebrado en 1965, se estableció que las líneas de futuro para afrontar la crisis eran la potenciación de los consorcios, mejorar la producción de vino embotellado y aumentar las ventas al exterior. Mientras que en otro de estos congresos, celebrado en 1972, se defendía la «*indispensabile fusione per le cantine sociali*». Todo ello con el fin de aumentar su poder contractual y asegurar el beneficio al socio, haciendo frente a potentes bodegas capitalistas que controlaban los canales de distribución. Fusionarse era indispensable para ser competitivos en un mercado cada vez más saturado y de precios más bajos. *La Cooperazione Italiana,* 13-5-1965, 13-1-1972.

39. Menzani y Zamagni (2009).

40. Instituciones como ANCA (Associazione Nazionale delle Cooperative Agroalimentari) o AICA (Associazione Italiana delle Cooperative Agricole), creadas ambas por Legacoop en 1947, se constituyeron como estructuras de apoyo que ofrecían toda una serie de servicios a sus asociados en materias como asistencia técnica, administrativa, compra de insumos, transporte o procesos de transformación. Fornasari y Zamagni (1997), pp. 165-166.

41. Según se ha podido comprobar en las últimas décadas, el desarrollo de las cooperativas en un contexto de creciente concentración empresarial se ha caracterizado por la progresiva desaparición del principio de solidaridad cooperativa y su sustitución por nuevas formas de gestión más características de la empresa capitalista. Es el proceso conocido como «hibridación», intentando evitar su conversión en sociedades de capital («desmutualización»). Battilani y Zamagni (2012), p. 980; Battilani y Schröter (2012), p. 150.

CUADRO 5 ▪ *Tamaño de las bodegas cooperativas italianas a principios de los años ochenta, por regiones y total*

	Coops	Socios	S/C	<5 (%)	>5 (%)
Sicilia	160	62.444	390	12,9	87,2
Emilia-Romagna	118	44.557	378	13,5	86,5
Puglia	160	82.345	515	31,6	68,4
Véneto	75	40.938	546	7,5	92,5
Cerdeña	38	25.386	668	13,7	86,3
Lazio	46	13.963	304	14,2	85,9
Abruzzi	41	14.306	349	12,5	87,5
Piemonte	79	19.620	248	66,8	33,2
Toscana	33	8.595	260	28,6	71,4
Trentino	39	8.719	224	48,8	51,2
Marcas	38	9.255	244	34,5	65,5
Lombardía	24	8.066	336	33,0	67,0
Friuli-VG	11	5.355	487	13,9	86,1
Umbría	14	5.282	377	30,5	69,5
Calabria	16	1.207	75	65,1	34,9
Otras	11	2.169	197	76,5	23,5
Italia	916	356.603	389	21,3	78,7

S/C: Socios por cooperativa; <5 (%): porcentaje del total de producción controlado por bodegas cooperativas con una capacidad productiva menor de cinco millones de hectólitros de vino; >5 (%): porcentaje del total de producción controlado por bodegas cooperativas con una capacidad productiva mayor de cinco millones de hectólitros de vino.

Fuente: Istituto Nazionale di Statistica, *Annuario dell'agricoltura italiana*.

cuya capacidad superaba los cinco millones de hectólitros. Es decir, ya a principios de los años ochenta del siglo XX se puede apreciar el proceso de concentración de la oferta dirigido por las dos grandes asociaciones.

Este proceso de integración vertical y horizontal del sector vitivinícola italiano tiene un ejemplo paradigmático en la labor de Legacoop, que impulsó en los años cincuenta y sesenta la creación de consorcios embotelladores de segundo grado que integraron a las bodegas cooperativas a nivel regional y provincial (Cantine Riunite, Civ & Civ o Cevico, entre otros). En las décadas siguientes apostó por la integración de tales consorcios en estructuras de tercer grado a nivel nacional (el Gruppo Coltiva o el Gruppo Italiano Vini) y la creación de entidades dedicadas a otros procesos industriales, como la destilación (Distercoop). Al mismo tiempo se establecieron acuerdos con la red de cooperativas de consumo para la distribución del producto, completando así el proceso de integración del sector vitivinícola cooperativo en la región de Emilia-Romagna.

Es precisamente esa cuestión otro aspecto a tener en cuenta, la existencia de una estrecha colaboración entre las bodegas y las cooperativas de consumo,[42] muestra de la ya mencionada «solidaridad orgánica». Se constituyeron unas redes que permitieron a las bodegas cooperativas italianas una distribución más eficiente de su producto y un mejor acceso a los canales de comercialización.[43] Estos acuerdos llegaron incluso a tener carácter internacional, como el aprobado entre la red de cooperativas de consumo parisina Sodecoop y Legacoop para introducir vino italiano a través de su sistema de distribución, estando implicadas bodegas como CIS (Brindisi, Puglia), Civ & Civ, Cantine Riunite, Cantine Sociali di Ronco (Forli, Emilia-Romagna) y otras tantas.[44]

Estas sociedades se constituyeron como un eficaz sistema de distribución que permitió a las bodegas italianas distribuir su producto por el conjunto del país en unas condiciones muy ventajosas y ofreciendo precios muy competitivos en el mercado. En las bodegas cooperativas italianas y las asociaciones que las agrupaban existía una gran preocupación por la necesidad de conquistar mercados exteriores mediante actividades de promoción y por explorar nuevas fórmulas de venta, como los supermercados, con el fin de ser más competitivos.[45] Precisamente la fórmula que algunas cooperativas de consumo estaban empezando a implantar en Italia, especialmente Coop.[46]

Además, las asociaciones no solo conformaron una «estructura de apoyo» para resolver posibles problemas de financiación de las bodegas cooperativas italianas o dirigir su proceso de modernización, reestructuración e integración. Interpretaciones más recientes dentro de la teoría económica del cooperativismo rechazan la tesis del comportamiento autointeresado del asociado, considerando que en las cooperativas la distribución del valor difiere del predominante en el mercado capitalista: la productividad. Otros factores como la solidaridad y la reciprocidad adquieren importancia para explicar que este tipo de empresa es más eficiente que la capitalista al favorecer la circulación de información y reducir los costes de transacción.[47] La base de esta idea es el comportamiento no autointeresado de los agentes económicos y la

42. Numerosos son los ejemplos de estas colaboraciones entre bodegas y cooperativas de consumo en Italia para la distribución del producto, *La Cooperazione Italiana,* 31-12-1951, 21-1-1953.

43. Battilani (1999); Zamagni, Battilani y Casali (2004); Menzani y Zamagni (2009), pp. 112-115.

44. *La Cooperazione Italiana,* 31-12-1970.

45. *La Cooperazione Italiana,* 13-4-1972.

46. El mayor grupo cooperativo de consumo de Italia nació en 1967 por la fusión de varios consorcios interprovinciales de Legacoop. Es una cooperativa de tercer grado que hoy lidera el sector de la distribución en el país alpino. Fornasari y Zamagni (1997), p. 169; Battilani (1999); Ferrucci (2006), pp. 183-185; Zamagni, Battilani y Casali (2004).

47. Axelrod (1984); Boswell (1990); Birchall (1997); Fehr y Fishbacher (2002); Svendsen y Svendsen (2004); Zamagni (1998); Sacconi (2002); Casson y Della Giusta (2010); Evers y Laville (2004); Milgrom y Roberts (1988), etc.

formación de capital social previo.[48] Además, no se debe olvidar el fuerte carácter ideológico de estas asociaciones en Italia, que transmitieron a las cooperativas integradas y a los asociados de las mismas. Como ya se ha visto en el caso de la Italia fascista o la España franquista, los comportamiento *free-rider* suelen ser producto de la formación de cooperativas sin fondo ideológico y auspiciadas por estados generalmente dictatoriales. Sin embargo, en el caso italiano las entidades surgieron de forma espontánea y se guiaban por los principios de solidaridad, mutualidad y democracia participativa. Contaban con asociados fuertemente concienciados con el espíritu cooperativo, lo que reducía el impacto de tales comportamientos oportunistas.

Todos estos aspectos conforman una serie de circunstancias que permitieron un nivel elevado de modernización empresarial. Las bodegas cooperativas italianas hoy día son empresas consolidadas, racionales desde el punto de vista organizativo, estructura divisional y gestión profesionalizada, con líneas de producto diversificadas, múltiples mercados y canales de distribución. Estas entidades presentan un funcionamiento muy similar al de la empresa capitalista, separando propiedad y gestión, pero con la diferencia de la «solidaridad orgánica». El mutualismo ya no es entre sus socios sino entre entidades y órganos de gestión. Así se evitan problemas relacionados con conflictos de intereses y costes de agencia en unas entidades de considerable tamaño, con una cultura organizativa muy consolidada gracias al fuerte componente ideológico que históricamente las ha caracterizado.[49]

En el caso de las bodegas cooperativas italianas se puede hablar propiamente de «isomorfismo organizativo»,[50] pero no de forma coercitiva, sino por medios miméticos y normativos, con un entorno propicio donde las bodegas imitaron el modelo de éxito y con la presencia de asociaciones profesionales que orientaron los comportamientos del sector. En Italia se produjo un: «sistema cooperativo di organizzazioni volontariamente federate».[51]

En definitiva, se configuró un modelo de éxito que muestra cómo la empresa cooperativa no es menos eficiente que la capitalista, no tiene que estar auxiliada constantemente por el Estado y no es una herramienta útil únicamente en momentos de crisis del mercado. Al contrario, el caso italiano es un buen ejemplo de que en periodos de crecimiento y bonanza económica tam-

48. Beltrán (2012) analizó para el caso español la importancia del stock de capital social preexistente en algunas regiones españolas en el desarrollo posterior del cooperativismo agrario. Este autor se refiere a la existencia previa de recursos de uso colectivo en las provincias españolas donde hubo un desarrollo más temprano de los sindicatos agrarios, especialmente los bienes comunales. Esto ayudó a crear redes sociales que facilitaron la difusión de información y la construcción del conocimiento mutuo.

49. Minzberg (1979).

50. Di Maggio (1983); Di Maggio y Powell (1983); Powell (1988, 1991); Powell y Di Maggio (1991).

51. Battaglia (2005), p. 69.

bién puede funcionar de manera eficiente y competir en los mercados con el sector capitalista.[52]

Estudios de caso

Los reyes del tetra brik: Caviro y el «Tavernello»

La Cooperativa Agricola Viti Frutticoltori Italiani Riuniti Organizzati, con sede en Faenza (Ravenna, Emilia-Romagna), fue creada en 1966. Uno de los líderes indiscutibles del cooperativismo italiano en particular y del sector vitivinícola de ese país en general, agrupa a 55 cooperativas entre bodegas y hortofrutícolas y a más de 50.000 productores en toda Italia. Ligada a la asociación católica Confcooperative,[53] surgió como resultado del proceso de fusión de nueve bodegas cooperativas de primer grado de la zona de la Romagna.

El primer objetivo de este consorcio en el momento de su fundación fue el tratamiento de los subproductos resultantes del proceso de vinificación de sus socios, especialmente la destilación. En 1978 adquirió la cooperativa Calpo, con lo cual también accedió a la producción de productos hortofrutícolas. Cuatro años más tarde inició la producción industrial del mosto concentrado rectificado por primera vez en Europa. En 1985 continuó con su proceso de ampliación y diversificación mediante la fusión con Corovin, un consorcio cooperativo dedicado a la producción, embotellamiento y comercialización de vino, aprovechando la crisis financiera que estaba sufriendo en esos años la citada sociedad. Este proceso de crecimiento se amplió con la adquisición en 1989 de dos empresas del sector químico agroindustrial, Tartarica Treviso SRL y Tartarica Mediterranea, entrando así en la producción de ácido cítrico y ácido tartárico, componentes obtenidos de los subproductos de la vinificación. Además, los años ochenta no solo fueron una época de crecimiento interno, sino también de racionalización y apuesta por la innovación dentro del propio consorcio, implantando nuevos procesos para la transformación de los subproductos en compost.[54]

52. No es el único. Trabajos como el de Gray, Heffernan y Hendrickson (2001) muestran que las cooperativas agrarias en Estados Unidos han sabido reestructurarse para competir con las grandes multinacionales alimentarias con estrategias basadas en la diferenciación del producto, uso de marcas y publicidad, inversión en I+D y desarrollo de su capacidad de expansión. El coste de esta circunstancia fue la pérdida de su carácter asociativo y una organización más burocrática, eficiente y destinada a una mayor orientación hacia los mercados. Algunos ejemplos son: Farmland, Gold Kist, AGP, Land O'Lakes o Growmark.

53. Basile (1997), p. 99.

54. Arcieri (2006-2007), pp. 7-9; Basile (1997), pp. 99-104; Melandri (1999-2000), pp. 191-193.

Durante el decenio siguiente el consorcio no frenó su proceso de expansión y adquirió dos marcas de empresas dedicadas al vino en tetra brik durante 1992, Poggese y Castellino, lo que le llevó a ser líder absoluto en el mercado de este tipo de producto,[55] especialmente con Tavernello.[56] Esta marca fue una idea que nació en 1982, siendo pioneros en la comercialización del vino en este tipo de envase en Italia, a lo que se unió el importante apoyo en promoción publicitaria del producto.[57]

En total eran tres los centros productores de vino: Corovin (Forlì), especializado en vinos de mesa envasados en tetra brik; Castelli Modenesi (Savignano sul Panaro, Modena), para los vinos *frizzanti* y el *lambrusco*; y Ucs (Módena) para los vinos espumosos y los calificados con DOC. Tres centros especializados en un tipo de producto diferente, a los que se unieron otras instalaciones en Palermo y Treviso para los productos derivados de los subproductos, y otro en Faenza para la destilación y la fabricación de mosto concentrado rectificado.[58]

Durante los últimos años, Caviro ha ralentizado este proceso de expansión para llevar a cabo una reestructuración organizativa interna con el objetivo de mejorar su eficiencia y ampliar su cuota de mercado del vino embotellado de calidad, especialmente en el exterior. Este consorcio se lanzó a implantar un sistema de unidades empresariales especializadas por segmento de mercado y producto, destacando sus secciones de destilería y de bodega, con la creación de una estructura central destinada a ofrecer servicios a nivel de grupo (gestión, servicio a los socios, calidad, marketing, adquisiciones, administración o finanzas).

El cuadro 6 muestra a Caviro como un grupo especializado en vino de calidad media-baja que ha centrado su éxito principalmente en la comercialización de vino envasado en tetra brik. Es destacable su fuerte crecimiento durante los años noventa, pasando de los 350.000 hectolitros producidos en 1986 al millón y medio de 1996, aumentando de 79.000 millones de liras facturadas a 365.000 millones en ese mismo periodo (cuadro 6). Este crecimiento lo ha convertido en uno de los líderes del sector vitivinícola italiano. Como muestra el gráfico 2 (A), a mediados de los años ochenta aún comercializaba hasta un 60% del valor de su producción a granel, cambiando la tendencia a partir de 1995 cuando el consorcio apuesta por el vino envasado. Dentro de esto, en el gráfico 2 (C, D) se puede comprobar cómo este crecimiento se basó en el vino calificado con *indicazione geografica* y envasado en tetra brik, siendo únicamente el 16% del vino comercializado en botella en 1998, frente al

55. En 1998 Caviro abarcaba una cuota del 50% en el mercado italiano de vino envasado en tetra brik. Melandri (1999-2000), p. 211.

56. Arcieri (2006-200), p. 9; Basile (1997), pp. 99-104.

57. En 1999, los gastos en publicidad de Caviro supusieron el 33% del total de su inmovilizado inmaterial. Melandri (1999-2000), pp. 206, 212, 223.

58. Basile (1997), pp. 99-104; Melandri (1999-2000), p. 205.

CUADRO 6 ▪ *Principales datos de siete grupos cooperativos italianos, 1996*

	Caviro	Riunite	Cevico	Coltiva	Mezzac.	Soave	Cavit
Año fundación	1966	1950	1963	1975	1904	1898	1955
Socios	55	1.682	4.115	12	1.039	754	13
Empleados	364	233	73	192	55	68	117
Viñedo (ha)	s.d.	2.723	5.580	12.000	1.800	2.100	5.000
Uva (qm)	s.d.	341.000	920.000	1.500.000	194.226	277.000	s.d.
Vino (hl)	1.500.000	644.000	715.000	565.000	160.000	414.000	223.000
DOC (%)	10,0	14,8	4,9	16,6	74,1	70,0	44,8
IG (%)	70,0	40,5	28,0	48,1	8,2	25,0	26,0
Mesa /%)	20,0	44,7	67,1	35,2	0,0	5,0	29,2
Embotellado (hl)	s.d.	521.000	145.000	565.000	90.000	161.000	211.000
Embotellado (%)	s.d.	80,9	20,1	97,8	56,3	38,9	95,1
Exportación (hl)	160.000	320.000	216.000	74.000	45.000	212.700	62.200
Exportación (%)	10,7	49,7	30,0	12,8	28,1	51,4	28,0
Embotellado	s.d.	94,4	33,3	94,6	s.d.	60,2	s.d.
Facturac. (miles mill. liras)	365	132	90	117	76	75	71
Facturac. (miles liras/hl)	243,3	205,0	125,0	202,4	478,1	361,0	318,0

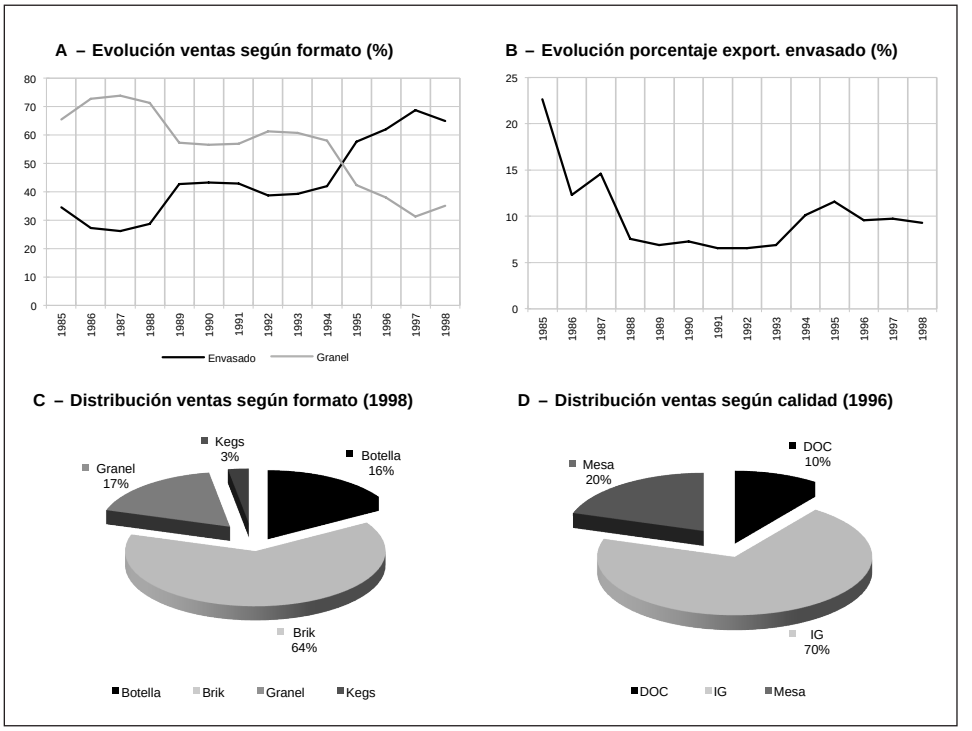
Fuente: Basile (1997), p. 101.

63% en el envase anteriormente mencionado, y solo un 10% con calificación DOC frente al 70% con IG en 1996.

Del total de vino envasado, será en torno al 10% el destinado a los mercados exteriores a finales de los años noventa, siendo los destinos más consolidados la UE (Alemania, Francia, Inglaterra), Japón y Estados Unidos, a los que se fueron incorporando nuevas zonas como el Extremo Oriente.[59] Este porcentaje se había reducido frente al aproximadamente 20% de los años ochenta, ya que en esa década la cantidad de vino envasado era mucho menor. Por lo que en términos absolutos las exportaciones de vino envasado crecieron a lo largo del periodo analizado, mostrando la cada vez mayor importancia de los mercados exteriores para este consorcio italiano (gráfico 2 – B).

59. Melandri (1999-2000).

GRÁFICO 2 ▪ *Evolución y distribución de las ventas de vino del Consorcio Caviro, 1985-1998*



Fuente: Basile (1997), p. 101; Melandri (1999-2000), pp. 193 y 205. Elaboración propia.

Por tanto, Caviro es un consorcio de éxito que experimentó un intenso proceso de crecimiento y diversificación de su actividad mediante la adquisición e incorporación de sociedades ya existentes. Con una gestión totalmente profesionalizada y una estructura divisional, especializada en los diferentes ámbitos de actuación y a la vez coordinada por un organismo central.[60] Además, apostó por procesos de innovación en el tratamiento de los subproductos vínicos y en la explotación del vino de calidad media-baja envasado en formato tetra brik, con una orientación claramente dirigida hacia el mercado y acompañado de una intensa inversión en estrategias de promoción y publicidad, que le ha llevado a la cabeza de los rankings empresariales nacionales y europeos.

En 2008 este grupo era la segunda empresa más importante del sector vitivinícola italiano, ocupando la misma posición en el ranking de bodegas coo-

60. Melandri (1999-2000), pp. 221-222.

perativas europeas, detrás de GIV.[61] En 2011 integró a 41 bodegas y más de 20.000 viticultores, que produjeron en torno a 500.000 hectolitros.[62]

Cantine Riunite-Civ: el lambrusco que conquistó el mundo

La sociedad Cantine Cooperative Riunite fue creada en 1950 por iniciativa de la sección regional de Legacoop en la provincia de Reggio Emilia, mostrando lo importante que fueron las asociaciones a la hora de estructurar el sector cooperativo italiano. Dicha asociación incentivó la unión de nueve bodegas cooperativas de la mencionada provincia. Esta sociedad siguió el modelo de algunas cooperativas lácteas italianas,[63] construyendo un primer centro de embotellamiento y comercialización del vino-base producido por las entidades asociadas, el cual se localizó en la localidad de Reggio Emilia. Los objetivos iniciales de la entidad eran: caracterizar el producto de la región, evitar la intermediación capitalista y superar la crisis del sector mediante la producción de vinos homogéneos de calidad en masa y embotellados, con la instalación de modernos centros de producción.[64]

Durante los años sesenta experimentó un fuerte proceso de expansión, contando en 1967 con 4.000 asociados y 400.000 hectolitros de vino producidos, de los que 120.000 eran embotellados y destinados en gran parte a los mercados de Alemania, Suiza o los Estados Unidos. A pesar de su tamaño, en esta época inició un ambicioso plan de inversiones para la ampliación de su capacidad de almacenamiento y la renovación de maquinaria.[65] Veinte años después ya formaban el grupo 23 bodegas productoras repartidas por las regiones de Emilia-Romagna, Puglia y el Lazio, junto a tres centros de embotellado en Reggio Emilia, Campegine y Campagnola,[66] con capacidad para casi dos millones de hectolitros.[67] Ya en los años noventa amplió su proceso de expansión gracias a la fusión con un consorcio de similares características que también operaba en la Emilia-Romagna, el Consorzio Cantine Sociali Emiliane (Ccse), integrado en la asociación Confcooperative.

Como muestra el cuadro 6, Cantine Riunite se caracterizó por la producción de vino de calidad media-baja, siendo reducido el porcentaje de la pro-

61. Cogeca (2010).
62. www.caviro.it.
63. Menzani (2007), p. 239.
64. *La Cooperazione Italiana* informaba de que gracias al nuevo consorcio la uva se estaba liquidando al socio a 4,4 liras el kilo, frente a las 3,2 liras que se ofrecían en el mercado. *La Cooperazione Italiana,* 3-3-1950; 4-3-1953, 6-9-1961.
65. *La Cooperazione Italiana,* 4-11-1961, 26-9-1967.
66. En esta localidad fundó en 1977 una filial embotelladora que se especializó en la producción de vino destinado a la exportación, a mercados como los Estados Unidos, Centroeuropa y Asia. *La Cooperazione Italiana*, septiembre de 1977.
67. *La Cooperazione Italiana*, enero de 1986.

ducción de vinos calificados. Se centró en los vinos de mesa y con *indicazione geografica*, que en 1996 suponían el 85% de su vino comercializado. A diferencia de Caviro, Riunite embotellaba prácticamente la totalidad de sus vinos (aproximadamente el 80%) y estaba mucho más centrada en los mercados externos, al exportar en torno al 70% de su producción a mediados de los años ochenta y aproximadamente la mitad en los años noventa. Casi la totalidad de esas exportaciones se realizaban embotelladas.

Riunite fue el gran representante de la venta del vino italiano en el exterior, junto con Civ & Civ y el Gruppo Coltiva,[68] especialmente del caldo más conocido de la región de la Emilia-Romagna, el *lambrusco*. Sin olvidar un mercado nacional en el que estableció un amplio sistema de distribución gracias a su colaboración con la potente red de cooperativas de consumo integradas en Legacoop, con las que tenía un acuerdo a nivel nacional.[69]

Alemania y los Estados Unidos fueron sus dos grandes mercados, especialmente el segundo, que protagonizó durante los años setenta el auténtico boom de este tipo de vino en el mundo, pasando de 50.000 cajas comercializadas a inicios de la década a un millón y medio en 1975 y 7 millones en 1979. Para ello se apoyó en una ambiciosa estrategia de marketing y promoción, así como en una gestión profesionalizada y estructurada en departamentos.[70]

La llegada de los años ochenta supuso la interrupción de esta tendencia, centrando el consorcio sus esfuerzos por mejorar en los mercados europeos y en el nacional.[71] En los últimos años ha reforzado su posición en los mercados europeos y americanos, así como los de Australia y el sudeste asiático, lo que muestra la aún vocación exportadora de este histórico del sector vitivinícola italiano. En 2008 el grupo se fusionó con el otro gran consorcio exportador asociado a Legacoop en la región de Emilia-Romagna, Civ & Civ, formando el sexto grupo más importante de las bodegas cooperativas europeas por volumen de facturación.[72] Actualmente integra a unos 1.500 viticultores y produce 70 millones de botellas.[73]

El Consorzio Interprovinciale Vini (Civ & Civ) tiene su origen en la Cantina Sociale Vini Tipici, fundada en Castelfranco (Módena) durante 1959 bajo el incentivo de la Lega, con el fin de mejorar elaboración y comercialización del producto. Inicialmente contaba con 300 socios que pretendían recuperar caldos típicos de la zona, tales como el *montuni, alionza, Bianchi di*

68. *La Cooperazione Italiana*, enero de 1986.
69. *La Cooperazione Italiana*, 23-8-1961, 4-11-1961, 26-9-1967.
70. Basile (1997), p. 176; Segre (1990).
71. Basile (1997), p. 177.
72. Cogeca (2010).
73. www.riunite.it.

Castelfranco o el ya mencionado *lambrusco*. A pesar de los iniciales problemas financieros logró sobrevivir.[74]

Esta bodega comenzó a embotellar desde sus primeros momentos de existencia,[75] y en 1962 se asoció con otras cuatro bodegas cooperativas para formar el consorcio ya mencionado. En 1967 contaba con un complejo sistema de distribución por el Norte de Italia, exportaba a Alemania y embotellaba 80.000 hectolitros de vino.[76] Capacidad ampliada al año siguiente con un nuevo centro de embotellamiento para procesar 240.000 hectolitros al año y producir en torno a 8 millones de botellas. A finales de los años sesenta ya agrupaba a 4.000 socios, 24.637 hectáreas y 6 bodegas cooperativas de primer grado, que suponían el 95% del total de la uva cultivada en la provincia de Módena.[77] Este proceso de crecimiento fue acompañado de la aplicación de modernas estrategias de comercialización y una gestión profesionalizada donde se estableció una fluida relación entre socio, consejo general y dirección, con el fin de reducir al máximo problemas relacionados con asimetrías informativas o costes de agencia.[78]

Su estrategia estaba claramente orientada hacia el mercado, con una dirección preocupada constantemente por la mejora de la calidad y un sistema de distribución donde tuvieron gran importancia los acuerdos de colaboración con las cooperativas de consumo italianas o francesas.[79] En 1973 ya contaba con una red de distribución formada por 4.000 puntos de venta en toda Italia, ya fueran cooperativas de consumo, minoristas asociados u otros tipos de distribuidores.[80] Este consorcio será, junto a Cantine Riunite, el gran protagonista de las exportaciones del *lambrusco* italiano por sí mismo y dentro del consorcio de tercer grado Coltiva, al que dedicaba más de un 20% de sus ventas, especialmente a los Estados Unidos, Alemania y algunos países africanos.[81]

En resumen, se advierten dos consorcios centrados en la producción de vino de calidad media-baja, pero que gracias a las características particulares del producto y una apuesta clara por el embotellado para su comercialización en países de reducida tradición y cultura vinícola, se convirtieron en los campeones de la exportación italiana.[82]

74. Menzani (2007), pp. 238-239; *La Cooperazione Italiana,* 13-1-1960.
75. *La Cooperazione Italiana,* 13-9-1961.
76. *La Cooperazione Italiana,* 28-8-1967.
77. En la provincia de Módena: Castelfranco, Sorbara, Ganaceto, Carpi, Castelvetro, y en Bolonia la Cantina Sociale di Imola (*La Cooperazione Italiana*, 25-4-1968, 26-9-1968, 2-12-1971).
78. *La Cooperazione Italiana,* 15-4-1971, 2-12-1971.
79. *La Cooperazione Italiana,* 4-2-1971; 4-5-1972.
80. *Via Emilia*, enero de 1973.
81. Menzani (2007), p. 244.
82. Para conocer otro caso importante especializado en un producto de mayor calidad como el de Mezzacorona, véase Leonardi (2005).

Conclusiones

Las bodegas cooperativas de los tradicionales países productores de vino de la Europa Mediterránea, Francia, Italia, España o Portugal, presentan una serie de características históricas similares. En los sectores vitivinícolas de estos casos ha predominado la presencia de entidades asociativas que comparten una serie de elementos comunes. Eran sociedades que fueron creadas con el impulso y el apoyo financiero del Estado, especializándose en la elaboración de vino de mesa estandarizado y comercializado principalmente a granel.

A diferencia de otros países de Europa, actualmente las bodegas cooperativas italianas son empresas consolidadas, con una organización racional basada en la estructura divisional y la gestión profesionalizada, con líneas de producto diversificadas y múltiples mercados y canales de distribución. Esta es la razón que ha llevado a plantear el objetivo principal de este artículo, preguntando cuáles podrían ser las causas de que las bodegas cooperativas italianas presenten una serie de circunstancias diferenciales y específicas respecto a otros países productores europeos y constituyan un caso de éxito. Además, esto muestra que el sistema cooperativo no solo tiene que ser una herramienta útil en momentos de crisis, sino que en periodos de crecimiento y bonanza económica también puede funcionar de manera eficiente y competir en los mercados con el sector capitalista.

El cooperativismo vitivinícola italiano se constituyó como un movimiento débil y atrasado con respecto a otras zonas de Europa hasta la Segunda Guerra Mundial. Fue durante la segunda mitad del siglo XX cuando se desarrolló este fenómeno. Varias razones ayudaron a ello: la constante situación de crisis del sector que empujó a muchos viticultores a asociarse; la promulgación de una legislación específica; y la ayuda financiera del Estado. Estas bodegas tenían orientación inicialmente productivista, elaborando vino estandarizado y comercializado a granel. Sin embargo, el caso italiano comenzará a presentar una serie de hechos diferenciales que explican su posterior éxito, destacando especialmente la presencia de fuertes «organizaciones paraguas» que operaban a nivel regional, nacional e internacional.

La Lega Nazionale delle Società Cooperative Italiane (Legacoop) y la Confederazione Cooperativa Italiana (Confcooperative) eran organizaciones fuertes con una sólida base ideológica que transmitieron a sus asociados, evitando así la aparición de comportamientos oportunistas. Estas asociaciones lideraron y planificaron las estrategias de desarrollo y el proceso de concentración y reestructuración del sector. Se incentivó la unión de las bodegas cooperativas de primer grado en los denominados *consorzi* cooperativos (cooperativas de segundo y tercer grado), aplicando modernas estrategias de dirección, profesionalización de la gestión y estructura divisional. Todo ello ayudó al proceso de industrialización e integración del sector vitivinícola italiano.

Estas asociaciones crearon estructuras de apoyo técnico y financiero, cuyo fin era crear grandes consorcios a nivel nacional que permitieran coordinar la producción y concentrar la oferta en distintos sectores agrarios. El objetivo principal era reorganizar los consorcios provinciales o regionales existentes, uniéndose para aumentar su poder contractual y actuar como grupo de presión en la política agraria italiana. Todo ello acabó generando un modelo cooperativo de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

ALCHIAN, A., y DEMSETZ, H. (1972), «Informations costs, and economic organization», *The American Economic Review,* vol. 62, n.º 5 (diciembre), pp. 777-795.

ÁLVAREZ SÁNCHEZ-ARJONA, M. J. (1991), *Asociacionismo agrario y su influencia en la adaptación al cambio tecnológico. Comparación de las asociaciones vitivinícolas de Castilla-La Mancha y Languedoc-Roussillon*, tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.

ARCIERI, G. (2006-2007), *Grande cooperazione e business intelligence: Il caso Caviro,* Tesi di laurea en Storia dell'industria (Vera Zamagni), Università di Bologna.

AXELROD, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Nueva York, Basic Books.

BASILE, N. D. (1997), *Cantina & Cantina: la sfida possibile della cooperazione vinicola,* Milán.

BATTAGLIA, F. (2005), *Teoria dell'organizzazione e impresa cooperativa. Esperienze a confronto tra Europa e America Latina,* Milán, Guerini.

BATTILANI, P. (1999), *La creazione di un moderno sisteme di imprese. Il ruolo dei consorzi della cooperazione di consumo dell'Emilia Romagna,* Bolonia, Il Mulino.

BATTILANI, P. (2005), «I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla seconda guerra mondiale», en E. MAZZOLI y S. ZAMAGNI (eds.), *Verso una nuova teoría economica della cooperazione,* Bolonia, Il Mulino, pp. 97-139.

BATTILANI, P., y SCHÖTER, H. G. (2012), «Demutualization and Its Problems», en P. BATTILANI y H. SCHRÖTER, *The Cooperative Business Movement, 1950 to the present*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 150-171.

BATTILANI, P., y ZAMAGNI, V. (2012), «The managerial transformation of Italian co-operative enterprises 1946-2010», *Business History,* vol. 56, n.º 6, pp. 964-985.

BELTRÁN, F. J. (2012), «Commons, social capital, and the emergence of agricultural cooperatives in early twentieth century Spain», *European Review of Economic History*, vol. 16, n.º 4, pp. 511-528.

BEN-NER, A. (1986), «Nonprofit organizations: why do they exist in markets economies?», en S. ROSE-ACKERMAN (ed.), *The economics of nonprofits institutions. Studies in structure and policy*, Nueva York – Oxford, Oxford University Press, pp. 94-113.

BIRCHALL, J. (1997), *The international co-operative movement*, Manchester – Nueva York, Manchester University Press.

Bonfante, G. (1984), *La legislazione cooperativa. Evoluzione e problemi,* Milán.

Boswell, J. (1990), *Community and the economy: the theory of public cooperation*, Londres, Routledge.

Cabana, A., y Díaz-Geada, A. (2014), «Exploring modernization; agrarian fascim in rural Spain, 1936-1951», en L. Fernández-Prieto, J. Pan-Montojo y M. Cabo (eds.), *Agriculture in the Age of Fascism. Authoritarian Technocracy and Rural Modernization, 1922-1945,* Turnhout, Brepols, pp. 189-217.

Capelli, N. (1926), *Alcune considerazioni sulle cantine sociali,* Módena, Federazione Nazionale delle cantine sociali.

Chevet, J. M. (2009), «Cooperative cellars and the regrouping of the supply in France in the twentieth Century», en Y. Segers, J. Bieleman y E. Byust (eds.), *Exploring the food chain. Food production and food processing in Western Europe, 1850-1990,* Turnhout, Brepols Publishers, pp. 253-279.

Chiffoleau, Y.; Dreyfus, F.; Ewert, J., y Touzard, J. M. (2002), «The wine cooperatives face the demand for quality: call for a renewed solidarity in Languedoc (France) and in the Western Cape (South Africa)», en S. Karafolas, R. Spear y Y. Stryjan (eds.), *Local Society & Global Economy: The role of Co-operatives,* Naoussa (Grecia), Hellin, pp. 381-394.

Chiffoleau, Y.; Dreyfus, F.; Stofer, R., Touzard, J. M. (2007), «Networks, innovation and perfomance. Evidence from a cluster of wine cooperatives (Languedoc, South of France), en K. Karantininis y J. Nilsson (eds.), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies,* Dordrecht, Springer, pp. 35-59.

Casson, M., y della Giusta, M. (2010), «Co-operatives as entrepreneurial institutions», en M. Casson, *Entrepreneurship. Theory, networks, History,* Cheltenham – Northampton, Edward Elgar, pp. 173-199.

Confederación General de Cooperativas Agrarias de la UE (2010), *Agricultural cooperatives in Europe. Main issues and trends,* Bruselas, Cogeca.

Coté, D. (dir.) (2001), *Les Holdings cooperátifs: évolution ou transformation définitive?,* Bruselas, DeBoeck Université.

Degl'Innocenti, M. (1977), *Storia della cooperazione in Italia, 1886-1925,* Roma.

Di Maggio, P. J. (1983), «State expansión and organizational fields», en R. H. Hall y R. E. Quinn, *Organizational Theory and Public Policy,* Beverly Hills, Sage.

Di Maggio, P. J., y Powell, W. W. (1983), «The iron case revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizacional fields», *American Sociological Review,* n.º 48, pp. 147-160.

Domar, E. D. (1966), «The Soviet collective farm as a producer cooperative», *American Economic Review,* lvi, n.º 3, pp. 734-757.

Draperi, J. F., y Touzard, J. M. (eds.) (2003), *Coopératives, territories et mondialisation,* París, L'Harmattan – IES.

Earle, J. (1986), *Italian cooperative movement*, Londres.

Evers, A., y Laville, J. L. (eds.) (2004), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, Elgar.

FEDERAZIONE NAZIONALE DELLE CANTINE SOCIALI (1926), *Le Cantine Sociali,* Módena.

FEDERAZIONE NAZIONALE DELLE CANTINE SOCIALI (1931), *Statuto tipo e schema di Atto Costitutivo per Cantine Sociali Cooperative*, Módena.

FEHR, E., y FISCHBACHER, U. (2002), «Why social preferences matter – The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives», *The Economic Journal,* n.º 112 (478), pp. C1-C33.

FERNÁNDEZ, E. (2008), *Productores, comerciantes y el estado: regulación y redistribución de rentas en el mercado de vino en España, 1890-1990*, Tesis doctoral, Madrid, Universidad Carlos III de Madrid.

FERRUCCI, L (2006), «La cooperazione di consume: dilemmi di governance e di crescita nella moderna distribuzione commercial», en M. P. SALANI (ed.), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoría dell'impresa cooperativa,* Bolonia, Il Mulino, pp. 175-203.

FORNASARI, M., y ZAMAGNI, V. (1997), *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992),* Florencia, Vallecchi.

FRIEDMANN, G. (1930a), *Scopi, funcionamento e importanza delle Cantine Sociali in Italia,* Módena, Federazione Nazionale delle Cantine Sociali.

FRIEDMANN, G. (1930b), *Sulla presente crisi viti-vinicola (cause e rimedi),* Módena, Federazione Nazionale delle Cantine Sociali.

FRIEDMANN, G. (1931), *Cantine Sociali e credito,* Módena, Federazione Nazionale delle Cantine Sociali.

FURUBOTN, E. G., y PEJOVICH, S. (1970), «Property rights and the behavior of the firm in a Socialist State: The example of Yugoslavia», *Zeitschrift für Nationalökonomie,* n.º 30, pp. 431-454.

GAVIGNAUD-FONTAINE, G. (1986), «Les caves cooperatives, bastion de la viticulture populaire en Roussillon au XXe siècle», *La revue de l'Economie Sociale,* n.º 7, pp. 11-22.

GRAY, T.; HEFFERNAN, W., y HENDRICKSON, M. (2001), «Agricultural cooperatives and dilemmas of survival», *Journal or Rural Cooperation*, vol. 29 (2), pp. 167-192.

HANSMANN, H. (1980), «The role of nonprofit enterprise», *Yale Law Journal,* vol. 89, n.º 5, pp. 835-901.

HANSMANN, H. (1988), «Ownership of the firm», *Journal of Law, Economics and Organisation,* vol. 4, n.º 2, pp. 267-304.

HART, O. D., y MOORE, J. (1990), «Property rights and the nature of the firm», *Journal of Political Economy,* vol. 98, n.º 6, pp. 1119-1158.

ISTAT, *Annuario dell'agricoltura italiana*, Roma.

JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics,* vol. 3, n.º 4 (octubre), pp. 305-360.

LACHIVIER, M. (1988), *Vins, vignes et vignerons. Histoire du vignoble français*, París, Fayard.

LEONARDI, A. (2005), *Collaborare per competere. Il percorso imprenditoriale delle Cantine Mezzacorona*, Bolonia, Il Mulino.

Loubère, L. A. (1990), *The Wine Revolution in France. The Twentieh Century*, Princeton, Princeton University Press.

Marozzi, A. (1926), *I compiti delle cantine sociali,* Módena, Federazione Nazionale delle Cantine Sociali.

Meade, J. E. (1972), «The theory of labour-managed firms and profit-sharing», *The Economic Journal,* vol. 83, n.º 325 (marzo), pp. 402-428.

Medina Albaladejo, F. J. (2011), *Cooperativismo y sector vitivinícola en España durante la segunda mitad del siglo xx*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.

Medina Albaladejo, F. J. (2015), «Co-operative wineries: temporal solution or efficient firms? The Spanish case during the late Francoism, 1970-1981», *Business History*, vol. 57, nº 4, pp. 589-613.

Melandri, E. (1999-2000), *Il ruolo strategico della cooperazione nello sviluppo del settore vitivinicolo: il caso Caviro Soc. Coop. A. R. L.* Tesi di laurea en Storia dell'industria (Vera Zamagni), Universitá di Bologna.

Menzani, T. (2007), *La cooperazione in Emilia-Romagna. Dalla resistenza alla svolta degli anni settanta,* Bolonia, Il Mulino.

Menzani, T., y Zamagni, V. (2009), «Cooperative networks in the Italian economy», *Enterprise & Society,* vol. 11, pp. 98-127.

Milgrom, P., y Roberts, J. (1988), «An economic approach to influence activities in organizations», *The American Journal of Sociology,* n.º 94, pp. s154-s179.

Ministerio de Fomento (1887), *Congreso de vinicultores (Madrid, junio de 1886)*, Madrid.

Minzberg, H. (1979), *The structuring of Organizations,* Englewood Clifs, Prentice-Hall.

Panjek, G. (2003), «L'industria vitivinicola in Fruili – Venecia Giulia», en C. Barciela y A. Di Vittorio (eds.), *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos xix y xx*, Alicante, Universidad de Alicante, pp. 427-441.

Powell, W. W. (1988), «Institutional effects on organizational structure and performance», en L. G. Zucker, *Institucional patterns and organizations. Culture and environment,* Cambridge, Ballinger, pp. 115-136.

Powell, W. W. (1991), *Expanding the scope of institucional analysis,* Chicago, University of Chicago Press.

Powell, W. W., y di Maggio, P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* Chicago, University of Chicago Press.

Rinaudo, Y. (1985), «La naissance de la cooperative viticole: les caves du Midi au début du xx*ème* siècle», *La revue de l'Economie Sociale,* n.º 3, pp. 17-30.

Sacconi, L. (2002), *The efficiency of the nonprofit enterprise: constitutional ideology, conformist preferences and reputation*, Castellanza, Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo.

Segre, A. (1990), «Marketing Italian wine in the US market. A case study of Cantine Riunite», en *Vine and wine economy* (proceedings of the international sysmposium on vine and wine economy, Kecskemét, Hungary, 25-29 june 1990), Ámsterdam, Elsevier, pp. 245-259.

SIMPSON, J. (2000), «Cooperation and cooperatives in southern European Wine Production. The nature of successful institutional innovation, 1880-1950», *Advances in Agricultural Economic History,* n.º 1, pp. 5-126.

SOVRANI, A., y RIZZOLI, A. (1980), *La cantina cooperativa,* Bolonia, Edagricole.

SVENDSEN, G. L. H., y SVENDSEN, G. T. (2004), *The creation and destruction of social capital: entrepreneurship, cooperative movements and institutions*, Cheltenham (UK) – Northampton (USA), Edward Elgar.

UFFICIO STUDI MEDIOBANCA (2013), *Indagine sul settore vinicolo*, Milán.

VALENTI, G. (1902), *Cooperazione rurale: la cooperazione in genere, le forme e lo sviluppo della cooperazione rurale, la pratica della cooperazione rurale,* Florencia, Barbera.

VANEK, J. (1970), *The General Theory of Labour Managed Market Economies,* Ithaca (Nueva York), Cornell University Press.

VIRDIA, A. (1930), *Le Cantine Sociali. Statuto, Regolamento, Atto Costitutivo,* Roma, Ente Nazionale della Cooperazione.

WARD, B. (1958), «The firm in Illyria: market syndicalism», *The American Economic Review,* vol. 48, n.º 4 (septiembre), pp. 566-589.

WARNER, C. K. (1960), *The winegrowers of France and the goverment since 1875*, Nueva York, Columbia.

WEISBROD, B. A. (1977), *The voluntary nonprofit sector: an economic analysis,* Lexington (Mass.), Lexington Books.

ZAMAGNI, S. (ed.), *Non profit come economia civile*, Bolonia, Il Mulino. 1998.

ZAMAGNI, V.; BATTILANI, P., y CASALI, A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia*, Bolonia, Il Mulino.

ZAMAGNI, V., y FELICE, E. (2006), *Oltre il secolo. Le trasformazioni del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio,* Bolonia, Il Mulino.

■

The «consorzi vinicoli» in Italy during the twentieth century: a model of success co-operative enterprise

Abstract

Co-operative wineries in the traditional wine-producing countries of the Mediterranean Europe show similar features from a historical point of view. These entities are a key factor to understand the evolution of the wine sector in the major producing region of the world. In this context, the case Italy is outstanding. In that country co-operative wineries have experienced greater business success. That contradicts to a part of economic theory that considers that this business model is less efficient than capitalist and it is useful only in times of crisis. The main target of this work is to establish what were the causes of Italian co-operative wineries are a case of business success. We consider the key factor of this differential fact was the presence of "umbrella organizations". They helped to structuring and developing the sector to improve their competitiveness through the formation of large co-operative consortia of second and third degree (*consorzi vinicoli*).

Keywords: wine sector, co-operative wineries, Italy, twentieth century

JEL codes: L66, N54, P13, Q13

■

Los «consorzi vinicoli» en Italia durante el siglo XX: un modelo de empresa cooperativa de éxito

Resumen

Las bodegas cooperativas de los tradicionales países productores de vino de la Europa mediterránea presentan una serie de características históricas similares, y desempeñan un papel destacado a la hora de entender la evolución histórica del sector vitivinícola europeo. En este marco destaca el caso de Italia, donde las bodegas cooperativas han experimentado un mayor éxito empresarial, contradiciendo así a aquella parte de la teoría económica que considera que este modelo de empresa es menos eficiente que la capitalista y que es útil únicamente en momentos de crisis. El objetivo principal de este trabajo es establecer cuáles fueron las causas de que estas entidades se hayan convertido en un caso de éxito empresarial, al contrario que en otros países del sur de Europa. Consideramos que la clave de este hecho diferencial fue la presencia de «organizaciones paraguas» que durante la segunda mitad del siglo XX ayudaron a estructurar y desarrollar el sector con el fin de aumentar su capacidad competitiva mediante la creación de grandes consorcios cooperativos de segundo y tercer grado (*consorzi vinicoli*).

Palabras clave: sector vitivinícola, bodegas cooperativas, Italia, siglo XX

Códigos JEL: L66, N54, P13, Q13