



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estrategia de integración vertical del ácido  
tartárico en la industria del vino como  
ventaja competitiva sostenible en el tiempo**

Autor: Sofia León Bálgora

Director: Amparo Merino de Diego

**Madrid**

Junio, 2015

## Índice General

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos .....	7
1.2. Metodología.....	7
1.3. Estructura.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Subproductos vínicos y el ácido tartárico.....	12
2.2. Ventaja competitiva e integración vertical hacia atrás .....	16
2.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva.....	22
2.4. Relación con la estrategia de internacionalización .....	24
<b>3. AGROVIN S.A. ....</b>	<b>28</b>
3.1. La compañía.....	28
3.2. Descripción del proyecto .....	30
<b>4. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL DEL ÁCIDO TARTÁRICO EN AGROVIN .....</b>	<b>32</b>
4.1. Razones que llevan a acometer el proyecto .....	32
4.1.1. Necesidad creciente del AT en Agrovín .....	32
4.1.2. El AT es un producto difícil de conseguir .....	33
4.1.3. Aumento de la rentabilidad del AT.....	33
4.1.4. Modelo de negocio existente en otros países productores de vino.....	34
4.1.5. En Rumanía no existía ninguna destilería que diera este servicio .....	37
4.1.6. La legislación de la UE y la ley Rumana.....	38
4.1.7. Agrovín dispone de los recursos y capacidades necesarios.....	38
4.1.8. Garantía de la venta de los nuevos productos.....	39
4.1.9. Especificidad, incertidumbre y frecuencia .....	40
4.1.10. Internacionalización: Rumanía .....	41
4.2. Principales objetivos del proyecto: Ventaja Competitiva .....	43
4.2.1. Estabilidad en los suministros del AT.....	43
4.2.2. Incremento del valor añadido del AT .....	43
4.2.3. Equilibrio de los flujos de tesorería .....	47
4.2.4. Aumento del negocio en otros productos.....	49
4.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva.....	53
4.3.1. Modelo VRIO.....	53
4.3.2. Responsabilidad Social Corporativa .....	54
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>

6. BIBLIOGRAFÍA .....	60
7. ANEXOS.....	63

## Índice de Gráficos

❖ GRÁFICO I: ESTRATEGIA A LARGO PLAZO DE AGROVIN S.A. ....	9
❖ GRÁFICO II: INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.....	18
❖ GRÁFICO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO: DIAMANTE DE PORTER.....	27
❖ GRÁFICO IV: POSICIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES UNIDADES DE NEGOCIO .....	29
❖ GRÁFICO V: NEGOCIO EN BIOALDEVIN .....	31
❖ GRÁFICO VI: MODELO PRODUCTIVO.....	35
❖ GRÁFICO VII: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	36
❖ GRÁFICO VIII: VALOR AÑADIDO DEL AT .....	44
❖ GRÁFICO IX: MOVIMIENTO DEL POSICIONAMIENTO DEL AT Y DE SUS DERIVADOS DENTRO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LOS <i>COMMODITIES</i> .....	46
❖ GRÁFICO X: VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	48
❖ GRÁFICO XI: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	51
❖ GRÁFICO XII: MODELO VRIO: ÁCIDO TARTÁRICO.....	54
❖ GRÁFICO XIII: ACTIVIDAD DE DEPURACIÓN .....	56
❖ GRÁFICO XIV: LA PIRÁMIDE DE LA RSC DE CARROLL .....	57

## Anexos

◆ ANEXO I: PRODUCCIÓN, CONSUMO Y EXPORTACIÓN DEL VINO .....	63
❖ GRÁFICO I: PRODUCCIÓN DE VINO EN EL 2014 .....	63
◆ ANEXO II: GRUPOS DE INTERÉS .....	64
❖ GRÁFICO I: CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	65
❖ GRÁFICO II: MATRIZ DE PODER E INTERÉS.....	66

## Resumen

La demanda del ácido tartárico ha aumentado debido, entre otros factores, a la mayor calidad, que hoy en día el consumidor exige a los vinos, así como a sus usos alternativos en otras industrias. Actualmente, varias empresas de la industria auxiliar del vino - aquellas que suministran productos enológicos a las bodegas- han comenzado a integrar verticalmente este producto.

Mediante el presente trabajo de investigación, se analiza el proceso de integración vertical del ácido tartárico en la industria auxiliar del vino, como ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para aquellas compañías que la implanten. Para ello, se emplea la metodología de estudio de caso y se analiza la introducción de esta estrategia por parte de una empresa líder en el sector vínico. Se estudian los factores que le han llevado a implantarla y su influencia en el posicionamiento competitivo de la empresa. Así mismo, se analiza su relación con la estrategia de internacionalización, la cual es resultado de la globalización de esta industria.

Los resultados del estudio indican que la integración vertical del ácido tartárico en la industria del vino genera una ventaja competitiva sostenible. Esto puede ser de gran interés para aquellas empresas que hasta ahora solo compran y venden este producto, ya que la introducción de esta estrategia puede suponer un mayor crecimiento a largo plazo. Sin embargo, cabe mencionar que existen numerosas dificultades y barreras de entrada para llevar a cabo esta integración vertical, lo cual hay que tener en cuenta.

**Palabras clave:** vino, ácido tartárico, subproductos vínicos, integración vertical, ventaja competitiva, sostenibilidad, internacionalización.

## Abstract

Tartaric acid's demand has increased due to, among other factors, the high quality demanded by the consumer to the wines today, as well as due to its alternative uses in other industries. Currently, a significant number of companies in the wine ancillary industry -those supplying oenology products to wineries- have begun to vertically integrate this product.

Through this research paper, it is analysed the process of vertical integration of tartaric acid in the wine ancillary industry, as a sustainable competitive advantage, for those companies that implement it. To do this, it is used the case study methodology and it is analysed the introduction of this strategy by a leader company in the wine industry. The factors that have led the organization to implement it and its influence on its competitive position are studied. Besides, it is discussed the strategy's relation with an internationalization strategy, outcome of the globalization of this industry.

The results from the study indicate that vertical integration of tartaric acid in the wine industry leads to a sustainable competitive advantage. This may be of great interest to companies that up to date, only buy and sell this product, as the implementation of this strategy can lead to a greater long-term growth. However, there are many difficulties and entry barriers to introduce this vertical integration that must be taken into account.

**Key words:** wine, tartaric acid, winery by-products, vertical integration, competitive advantage, sustainability, internationalization.

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria del vino se ha convertido en una industria global, donde la competencia internacional es cada vez mayor. A la presión de la creciente competencia se le suma la mayor demanda existente y más exigente, en relación a los precios, a la calidad y a la variedad de los productos ofertados. También cabe destacar la creciente conciencia y preocupación por el impacto medioambiental que supone el proceso de producción del vino (Bisson, 2002; Pretorious, 2005, citado por Graham H. Fleet, 2008; Silva y López de Ávila, 2007).

Estos factores generan retos y desafíos a las empresas relacionadas con este sector. Existe, en este mercado global, una mayor dificultad para mantenerse competitivo a largo plazo y para ello son numerosos los esfuerzos que realizan estas compañías, utilizando estrategias empresariales relacionadas con la producción del vino y sus componentes. El principal objetivo de la mayoría de estas estrategias es tener un mayor control del proceso de producción y de la cadena de valor de los productos, lo que les permitirá una mejor posición competitiva.

Según Silva y López de Ávila (2007), el sector del vino en España se dirige hacia la evolución de bodegas en las que se presta mayor importancia a la calidad de los productos, como forma de distinción; y menos al objetivo de producir en mayores cantidades. Esto se debe a la mayor valoración de la calidad del vino por los consumidores en la mayoría de los países. Como sostienen los autores Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer (2009), “la calidad, ya sea de producto o proceso, han cobrado recientemente un protagonismo muy destacado en el ámbito económico y social” y en referente a la industria del vino, mantienen que la calidad constituía “una condición necesaria para el éxito de un producto en el actual sistema agroalimentario”(p.28). Este nuevo enfoque estratégico y organizativo en relación a la calidad da lugar a la implantación de estrategias que mejoran este atributo en los productos (Jing Su, Tao Wang, Yun Wang, Ying-Ying Li, Hua Li, 2014).

Un mayor conocimiento de la enología, es decir de los procesos de la elaboración del vino, así como de sus componentes, ha permitido, junto con constantes avances tecnológicos e innovaciones biotecnológicas (Jing Su, Tao Wang, Yun Wang, Ying-Ying Li, Hua Li, 2014), desarrollar nuevos procesos, elementos y técnicas relativos a la

elaboración del vino y a los elementos que lo componen. Por lo tanto, como dice Graham H. Fleet (2008), la tecnología ofrece nuevas oportunidades de innovación y adaptación al mercado cambiante. Sin embargo, cabe mencionar que los rápidos avances tecnológicos también generan una presión en estas compañías, ya que les exigen actuar de forma rápida, para evitar desarrollar procesos y productos obsoletos.

La globalización, la competencia internacional y la preocupación por el medio ambiente, mencionados con anterioridad, son factores presentes en la mayoría de los sectores, propios del siglo XXI. En el sector vitivinícola, también son importantes otros factores como su estacionalidad y su gran dependencia del clima ambiental.

El clima es un factor clave en la producción del vino ya que determina, junto con otros factores, la calidad y cuantía de las cosechas de cada año. Este factor incontrolable, ha llevado a las bodegas y empresas de esta industria, a buscar formas de controlar sus suministros y su producción anual. La dependencia del clima y la incertidumbre en la producción de los productos necesarios para la elaboración del vino, y por tanto del vino, supone pronunciadas fluctuaciones de los precios anuales, relacionadas con la oferta y demanda existentes (Fernández-Olmos, Rosell-Martínez, Espitia-Escuer, 2009).

Para hacer frente a estos factores determinantes en el sector del vino y que influyen en la posición competitiva de la empresas, éstas han introducido, en los últimos años, diversas estrategias para intentar mantener un posicionamiento al menos estable en el mercado.

Muchas de estas estrategias, se han centrado en el control y el manejo de las levaduras empleadas en la fermentación del vino, lo que permite alcanzar unas características determinadas del producto, teniendo por lo tanto un mayor control del proceso y desarrollando vinos que se adapten a este mercado cambiante (Graham H. Fleet, 2008). Las levaduras, en el proceso de fermentación, influyen en la calidad del vino producido y también, en gran medida, a la acidez de este mismo.

Al igual que esta última, muchas estrategias van dirigidas a influir positivamente en la acidez del vino, ya que ésta es una de las características claves para definir su calidad y sus caracteres organolépticos. El vino se puede definir en base a tres aes:

- A de acidez, por su característica acidez tartárica o vínica.

- A de alcohol, por la transformación del azúcar de la uva en un alcohol suave de entre 9 y 16 grados.
- A de astringencia, por el sabor tánico que se produce en el paso de boca.

Por ello, la acidez es una parte fundamental para definir el carácter, calidad y estructura de un vino; y muchas empresas, comercializadoras de los insumos necesarios para elaborar el vino, han desarrollado estrategias empresariales relativas al ácido tartárico, elemento responsable del sabor ácido del vino.

Entre estas estrategias predomina la implantación de la integración vertical hacia atrás en la producción de este componente. Esto, garantiza un mayor control del proceso y la calidad del producto final, satisfaciendo y ajustando la producción a la demanda del mercado del vino.

### **1.1. Objetivos**

Mediante este trabajo de investigación se pretende estudiar la estrategia de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico y analizar si supone una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las empresas de la industria auxiliar del sector vínico que suministran todos los insumos necesarios a las bodegas para elaborar los vinos.

Así mismo, se estudiarán los factores que llevan a estas empresas a introducir esta estrategia de integración vertical y los principales objetivos que se espera alcanzar con ello, para mejorar la posición competitiva. También, se analizará su relación con la estrategia de expansión internacional, surgida por la globalización de esta industria.

### **1.2. Metodología**

Para alcanzar los objetivos anteriormente descritos se va a realizar este trabajo desde el estudio de casos, como metodología de investigación. Para ello se va a emplear la metodología de estudio de casos propuesta por Robert K. Yin (1989), ya que la pregunta de investigación no requiere de un control sobre los comportamientos y se centra en acontecimientos contemporáneos. Se va a utilizar un enfoque cualitativo para indagar sobre la cuestión de investigación planteada.



El autor Yin sostiene que existen diversas clasificaciones de estudios de investigación de casos, destacando aquella que se centra en el objetivo de la investigación y aquella que lo hace en función de la cantidad de casos objeto de estudio de la investigación (Yin, 1994, citado por Castro, 2005). En base a estas dos clasificaciones, este trabajo se analiza centrándose en el objetivo de manera exploratoria y descriptiva y analizando un único caso.

Siguiendo el diseño previo de la investigación propuesto por Yin (1989), una vez determinadas las preguntas del estudio, se ha identificado la unidad de análisis, el caso objeto de estudio.

El caso se va a estudiar en una de las empresas líderes en la distribución de productos enológicos para la elaboración de vino y equipamiento para la bodega. Esta empresa, Agrovin S.A.<sup>1</sup>, ha llevado a cabo un proceso de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico para mejorar su posición competitiva en el mercado global del vino.

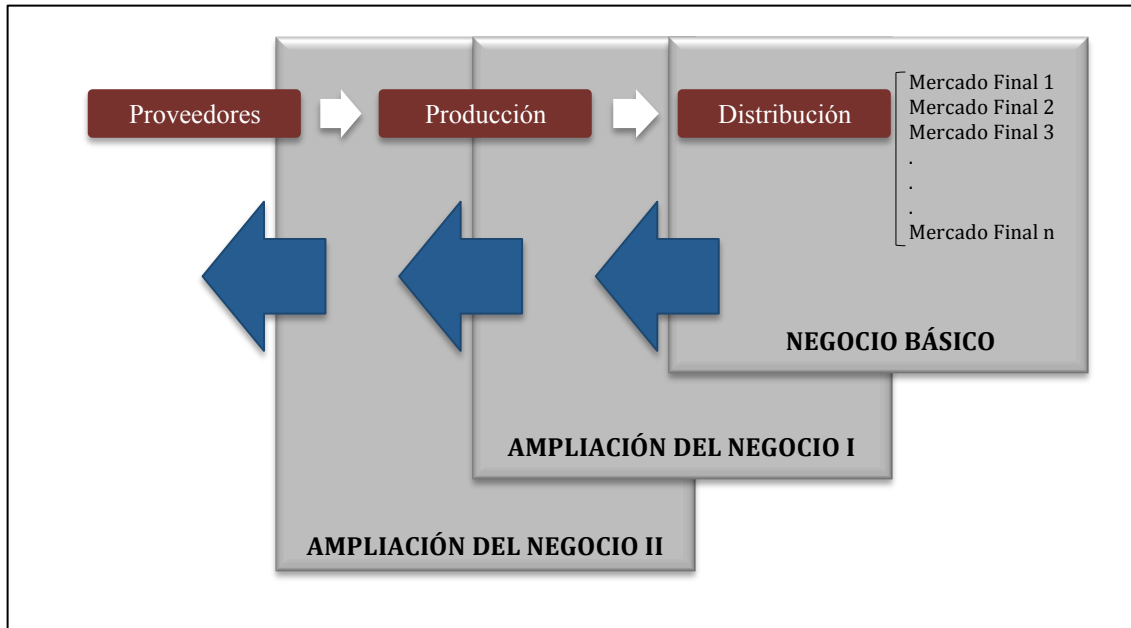
Aunque en este trabajo nos vamos a centrar en su estrategia de integración vertical del ácido tartárico, producto *commodity* clave en Agrovin, la empresa ha ido introduciendo varias estrategias de integración vertical en diferentes familias de productos.

El siguiente gráfico muestra la estrategia general a largo plazo de Agrovin. Como se puede ver, la empresa no solo ha aumentado los mercados en los que distribuye (negocio básico de la empresa), sino que ha comenzado a realizar actividades en diversos procesos productivos, las cuales antes se realizaban a través de agentes externos.

---

<sup>1</sup> En lo sucesivo, en ocasiones se utiliza solo Agrovin para referirse a Agrovin S.A.

❖ **Gráfico I: Estrategia a largo plazo de Agrovín S.A.**



*Fuente: basado en Agrovín (2012).*

Agrovín en sus orígenes, realizaba la mayor parte de su negocio comprando y vendiendo productos con marcas de terceros, limitándose a realizar una mera distribución de un producto previamente adquirido. Sin embargo, esta empresa ha ido introduciendo estrategias de integración vertical como respuesta a varios factores, muchos ya mencionados anteriormente en este apartado, como por ejemplo la competencia internacional.

Además, Agrovín ha realizado la integración vertical del ácido tartárico en un país extranjero, en Rumanía. Esto dota al caso de un mayor interés para dar respuesta a la pregunta de investigación, ya que está presente la situación global de la industria del vino y se tienen en cuenta las dificultades y ventajas que conlleva un proceso de internacionalización.

Por todo ello, se ha considerado relevante llevar a cabo un estudio de esta empresa, líder en el sector del vino, para analizar su estrategia de integración vertical del ácido tartárico, ver los motivos que le han llevado a implantarla y estudiar su posicionamiento competitivo, así como la sostenibilidad de esta posible ventaja competitiva. Todo ello además, desde el enfoque global de la industria y llevado a cabo en un país extranjero.

El presente trabajo de investigación parte de la hipótesis de que una estrategia de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico en la industria del vino, permite a la empresa desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo tanto, mediante el estudio del caso objeto de análisis descrito previamente, se busca dar una respuesta empírica a esta hipótesis. Aunque el estudio de un único caso permite establecer la validez interna, “limita en parte la generalización de los resultados” según el autor Anderson (1985), citado por Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer (2009, p.34); y se ha de tener en cuenta esta limitación del estudio.

Yin destaca también la posible vulnerabilidad del estudio de un único caso y sostiene, al igual que otros autores como Newman (1991) o Eisenhardt (1989), la necesidad de recoger información y evidencia abundante para evitar tergiversaciones, utilizando todas las fuentes de información que sean posibles.

Por ello, para realizar un estudio realista, fiable y válido, se ha buscado un elevado número de fuentes de información, y la clasificación de los tipos de fuentes de información descritos por Yin (1989) ha servido de apoyo para identificarlas. Para realizar el trabajo, se han recogido tanto documentos internos como externos a la empresa estudiada. Por un lado, han sido de utilidad informes y estudios internos, y la página web de Agrovin (Agrovin, 2015). Por otro, se han utilizado como fuentes de evidencia externas, libros y documentos publicados, estudios externos, bases de datos, y artículos publicados en revistas y periódicos. Además, se ha utilizado la técnica de observación directa, al asistir a una conferencia impartida por el Doctor Don Enrico Brandolini, director del proyecto objeto de estudio.

### **1.3. Estructura**

Este trabajo de investigación se presenta en cinco partes.

En la primera, que corresponde al apartado de la introducción, se ha descrito la situación global de la industria del vino, su impacto en las empresas relacionadas con el sector y la respuesta de estas compañías; se han enunciado los objetivos de la investigación, se ha introducido la metodología de trabajo a emplear y el caso objeto de estudio y se han identificado las fuentes de información que se van a utilizar.

En la segunda parte, se desarrolla un marco teórico donde se describen y explican las variables teóricas necesarias para el posterior análisis del caso.

La tercera parte del trabajo hace referencia a la descripción del caso; y es en la cuarta parte de la investigación donde se analiza el caso, relacionando los datos obtenidos con el marco teórico.

Finalmente, en la quinta parte se extraen las principales conclusiones y se responde a la hipótesis planteada al inicio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este apartado del trabajo se analizan las variables teóricas necesarias para justificar una integración vertical del ácido tartárico en la industria del vino. Se identifican los tipos de subproductos vínicos, su aplicación y sus características, estudiando en concreto la adquisición del ácido tartárico a través de ellos. También se pretende determinar los factores involucrados en un proceso de integración vertical que contribuyen a construir una ventaja competitiva; y analizar que es lo que lleva a mantener a largo plazo esa ventaja. Por último, se estudian los factores y las características empresariales que facilitan la realización de esta estrategia en un país extranjero.

### **2.1. Subproductos vínicos y el ácido tartárico**

El ácido tartárico es un componente orgánico y un acidificante natural. Se trata del ácido dextro tartárico, ácido L(+) tartárico o tartárico natural (Agrovin, 2015). Este ácido se halla en las uvas en forma de tartrato de calcio (Salgado, Rodríguez, Max, Pérez, Rodríguez, Cortés y Domínguez, 2011). Se puede utilizar el 90% de esta materia prima para producir ácido tartárico (Butu, Butu y Rodino, 2011). Los principales derivados del ácido tartárico son el ácido metatartárico, el bitartrato potásico o el crémor tártaro y sal de Rochelle (Brandolini, 2014).

La industria del vino es su principal consumidor, ya que se utiliza para corregir la acidez en mostos (Agrovin, 2015) y hay que efectuar correcciones de acidez cada año según sea el estado de maduración de las uvas en la vendimia (Brandolini, 2014). Su aplicación es por tanto durante la época de vendimia, como acidificante del mosto; y en vinos blancos, rosados y tintos para la corrección de la acidez durante los procesos de elaboración (Agrovin, 2015). Por ello, este ácido es un producto comercialmente importante en la industria del vino y debido a su efecto acidificante puede influir en las propiedades organolépticas del vino, tales como la sensación de frescura (Melino, Soole, Ford, 2009; Agrovin, 2015).

El ácido tartárico no solo se emplea en la industria enológica, sino que tiene otras muchas aplicaciones en diversas industrias, como la de alimentos, la de bebidas no alcohólicas, la farmacéutica, la de construcción, la de cosméticos, la química y la

industria pastelera (Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar, 2008; Brandolini, 2014; Butu, Butu y Rodino, 2011). Un ejemplo sería su utilización en repostería para hacer aumentar el volumen de las masas (Pahí S.L, 2010).

A través del proceso de elaboración del vino se generan numerosos residuos. Los subproductos vínicos se pueden resumir en dos grupos: lías y orujos. Los orujos están formados por la piel, pulpa y semillas de la uva; y las lías corresponden a las precipitaciones de fangos que se producen al fermentar el mosto (Agrovin, 2012; Salgado, Rodríguez, Max, Pérez, Rodríguez, Cortés y Domínguez, 2011). Otros residuos son el dióxido de carbono y el agua residual (Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar, 2008).

Muchos de estos subproductos dan lugar a problemas medioambientales y a pérdidas de recursos nutritivos. Los residuos tienen altos niveles de demanda química de oxígeno, perjudicando al entorno. Sin embargo, la gestión de estos residuos industriales podría redirigirse hacia la conversión en productos de alto valor añadido, entre ellos el ácido tartárico (Salgado, Rodríguez, Max, Pérez, Rodríguez, Cortés, Domínguez, 2011); y podrían desarrollarse procesos ecológicos de vinificación para reducir su impacto ambiental (Bories, Sire, Bouissou, Goulesque, Moutounet, Bonneaud y Lutin, 2011). La Comisión Europea, exige a las organizaciones del mercado del vino llevar estos residuos a destilerías alcohólicas y producir las vinazas. Sin embargo, el transporte de estos residuos a las destilerías supone incurrir en elevados costes, sobretudo en algunos países.

De estos subproductos se puede obtener tartrato de calcio, única materia prima necesaria para generar ácido tartárico (Pérez, 2009).

La concentración general del tartrato de calcio varía en función del cultivo, del clima y de las técnicas de producción del vino (Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar, 2008). Por ello, a pesar de que en la mayoría de los países se emplea el ácido tartárico para mejorar la acidez de los vinos, su uso está limitado por las cantidades de tartrato de calcio disponibles en el mercado cada año (Dequin 2001).

Tradicionalmente, estos residuos se emplean como fertilizantes, piensos o combustibles. (Pérez, 2009). Sin embargo, las nuevas tecnologías permiten obtener con ellos muchos otros productos (Salgado, Rodríguez, Cortes y Domínguez, 2010) y se han encontrado

nuevas formas de aumentar su valor (Butu, Butu y Rodino, 2011). Como sostienen los autores Butu, Butu y Rodino (2011), son de gran utilidad en otras industrias (aparte de la del vino) como la del aceite, la del jabón o la industria de la repostería. Un subproducto vínico que despierta gran interés es la semilla de la uva, la cual se utiliza para realizar aceite de semillas. En los últimos años ha aumentado la demanda de este producto por sus fines dietéticos ya que tiene altos niveles de ácidos grasos insaturados. Parte de este aceite, con unos tratamientos específicos, puede ser destinado a la industria del jabón. También a través de este subproducto se generan briquetas que sirven como combustible. Los subproductos vínicos se utilizan también en gran medida para la producción de alcohol (de uso de boca o industrial).

Las empresas vínicas, de esta forma, aprovechando los subproductos generados, pueden obtener una mayor rentabilidad, al generar productos de mayor valor añadido (Salgado, Rodríguez, Cortes y Domínguez, 2010); y al mismo tiempo reducen el impacto medioambiental (Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar, 2008; Salgado, Rodríguez, Cortes y Domínguez, 2010).

Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar (2008) explican que ya en el pasado, los agricultores tenían técnicas agrícolas para reciclar y utilizar estos residuos y subproductos provenientes de las uvas y del proceso de producción del vino. Las bodegas tradicionales, además, transformaban la uva en vino sin aditamentos enológicos (Pérez, 2009). Sin embargo, la tendencia a generar mayores volúmenes de producción, objeto del desarrollo de procesos de producción industrializados, dio lugar a la sustitución de estos subproductos tradicionales en el proceso, por productos comerciales de bajo costo y alta eficiencia. De esta forma se desaprovechaban los subproductos vínicos y las oportunidades de obtener una rentabilidad, así como de reducir el impacto medioambiental. También, la despreocupación por el cuidado en la producción vínica y el uso de adulteraciones en el producto empeoró la calidad de los vinos elaborados (Pérez, 2009).

Hoy en día, como se indicaba en la introducción de este trabajo, la industria del vino ha dado un giro y ha pasado a centrarse en la calidad de la producción (Yalcin, Ozcalik, Altiok y Bayraktar, 2008). Las empresas del sector han ido cambiando su forma organizativa para ofrecer vinos de mayor calidad (Martínez-Carrasco, Brugarolas y del

Campo, 2005, citado por Millán y Pérez, 2014). Además ha aumentado la responsabilidad y conciencia de las empresas y bodegas relativas al sector con respecto al impacto medioambiental que generan. En España, las administraciones públicas y empresas privadas han incentivado actividades con el fin de conseguir un desarrollo rural sostenible que respete el medioambiente (Millán y Melián, 2010).

La demanda del mercado, cada vez más exigente con respecto a la calidad de los productos véricos ha llevado a un mayor interés por el proceso de producción del ácido tartárico y por la adquisición y el control de este, y de la materia prima que lo compone: el tartrato de calcio. Por lo tanto, muchas empresas, proveedoras de los insumos para la elaboración del vino, han comenzado a aprovechar los subproductos véricos de las bodegas para adquirir el tartrato de calcio y responsabilizarse de otros eslabones de la cadena productiva del ácido tartárico. Además, mediante el aprovechamiento de otros subproductos tienen la oportunidad de incrementar su rentabilidad y reducir el impacto medioambiental (Pérez, 2009; Brandolini, 2014).

Este modelo de negocio es muy común en prácticamente todos los países productores de vino. En España, Francia e Italia hay más de veinte empresas de este tipo, y en otros países como Portugal, Argentina, Sudáfrica y Australia hay también varias, encontrándose en la gran mayoría de ellas en su fase de madurez y siendo un modelo viable desde el punto de vista técnico, económico y medio ambiental. Sin embargo, todavía existen países, como Rumanía, en los que a pesar de su elevada producción vérica, no se ha desarrollado este tipo de negocio (Agrovin, 2012).

La creciente demanda del ácido tartárico y del tartrato de calcio se ha visto limitada por una oferta inestable, propia del sector. Los productos cuya estructura de coste se basa en la producción agrícola sufren fuertes fluctuaciones debido al volumen de cosecha. El ácido tartárico construye su coste según la oferta de materias primas (producción de uva cada año). Por lo tanto, al poder fluctuar considerablemente la oferta de este ácido de un año a otro, se pueden generar grandes variaciones en su precio y en el de sus derivados.

Los usuarios agrícolas (bodegas) entienden estas fluctuaciones del precio. Sin embargo, los usuarios no agrícolas, es decir, los industriales como la industria farmacéutica o la pastelera, no pueden asumir fácilmente estos cambios en el precio del producto, ya que en ellas los precios son más estables.



Para evitar esta inestabilidad de oferta y de precio, algunas empresas industriales compran productos sustitutivos al ácido tartárico, como el ácido tartárico sintético chino, lo cual afecta a la composición y a la calidad del vino elaborado. En la U.E. está prohibido su uso en el sector enológico. Sin embargo, mediante la integración vertical de este ácido, se responde a esta inestabilidad, garantizando un suministro estable, se consigue ofrecer una mejor calidad y se espera mejorar la posición competitiva (Brandolini, 2014).

En esta industria se han llevado a cabo numerosas investigaciones y probado diferentes tecnologías para explotar los productos obtenidos en la bodega y se han construido numerosas fábricas especializadas en la transformación y aprovechamiento de estos subproductos en áreas vitivinícolas desarrolladas (Butu, Butu y Rodino, 2011).

## **2.2. Ventaja competitiva e integración vertical hacia atrás**

Toda empresa lleva consigo una estrategia empresarial definida. Según Michael Porter (2009), estrategia es aquello que una organización realiza para diferenciarse de su competencia y obtener una ventaja competitiva. Se trata de buscar una forma distinta de competir, mejorar el posicionamiento de la empresa o encontrar uno único; y aportar un valor diferente al consumidor para conseguir una mayor rentabilidad y perdurar en el tiempo. También, el fundador de la consultora Boston Consulting Group, Bruce Henderson (2008), en su definición de estrategia empresarial introduce el término de ventaja competitiva, ya que la define como la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique. Se entiende por ventaja competitiva, por lo tanto, las características, productos, servicios o acciones que la diferencian de los competidores y le permiten ser sostenible a largo plazo. Estrategia podría definirse como la “actitud” de la empresa que mediante sus recursos y capacidades (los cuales a su vez pueden ser objeto de crecimiento por una decisión estratégica) busca mejorar su posición en el mercado (Porter, 2010).

La estrategia empresarial, marca la dirección a largo plazo de la organización y el alcance de sus actividades; y busca desarrollar una ventaja competitiva, responder a cambios en el entorno en el que opera y mejorar sus recursos y competencias. Esta estrategia, esta definida en base a la misión, visión y objetivos de la empresa y se trata

del medio por el que se alcanzan. Estos pilares de la empresa, que son su razón de ser, han de estar siempre presentes en la decisión final de llevar a cabo o no una estrategia.

A día de hoy, debido primordialmente a la globalización, rápidos avances tecnológicos, externalización de las empresas y a la competencia a nivel global, la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva es cada vez más compleja. Se requiere por parte de las empresas, tomar decisiones estratégicas rápidamente y de manera constante, para adaptarse a cambios en el entorno (haciéndoles frente, sacando una ventaja positiva de ellos, es decir, aprovechándose de esos cambios, o procurando al menos que no influyan negativamente en la empresa) y adaptarse a la inestabilidad, incertidumbre y ambigüedad existente (Eisenhardt, 2002). De este modo, podrán mantenerse competitivos o mejorar su posición en el mercado en el que operan. Como pone de manifiesto Eisenhardt (2002), la estrategia a día de hoy debe ser simple, temporal y organizacional: firme y clara, pero también capaz de cambiar rápidamente.

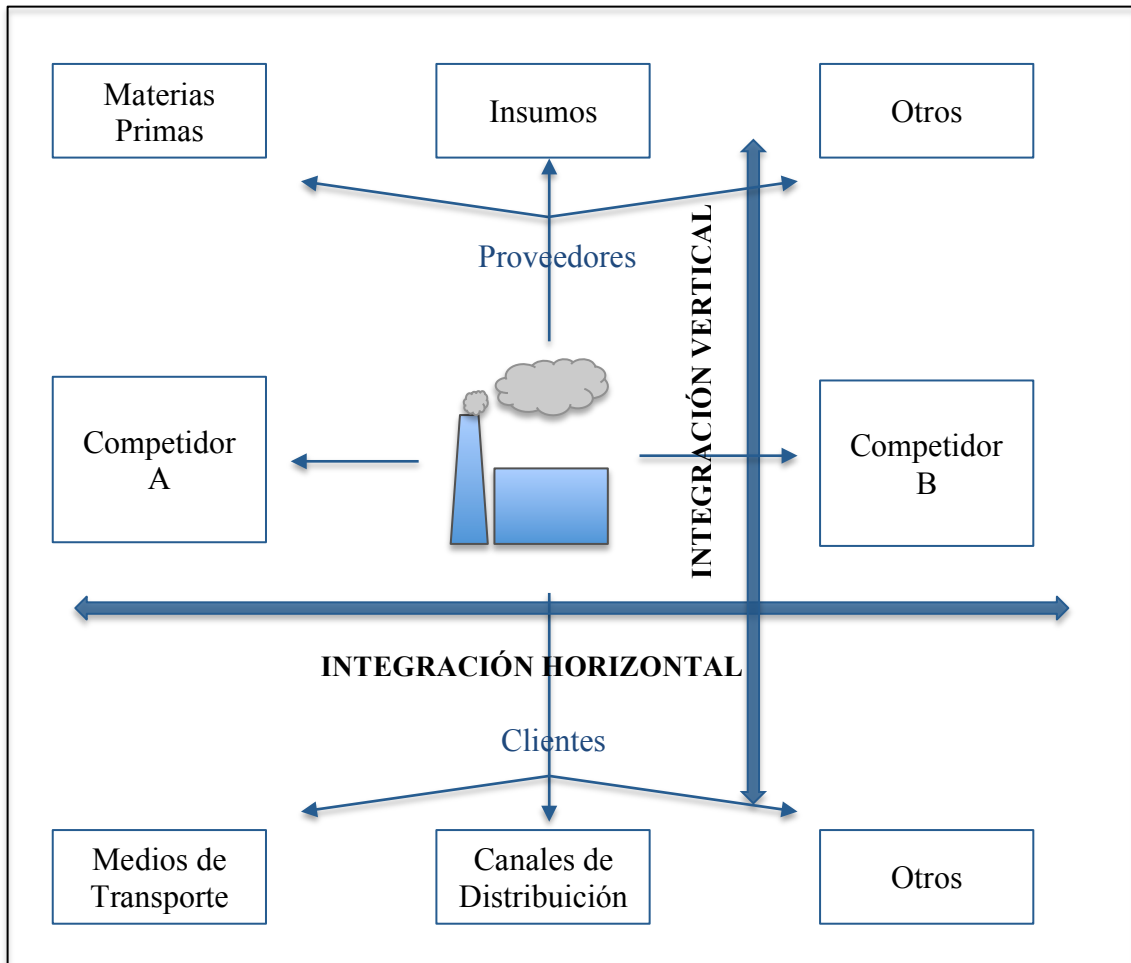
Existen muchas estrategias empresariales y cada una de ellas puede adaptarse a un caso y a un momento concreto. En este trabajo se va a analizar la integración vertical y en concreto la integración vertical hacia atrás, estrategia común en empresas industriales.

Una vez definido el campo de actividad de una empresa, se ha de indicar la dirección estratégica (García y Hernangómez, 1998). La integración vertical se encuentra dentro de la clasificación de diversificación relacionada, caracterizada por la relación de nuevos productos y nuevos mercados con los tradicionales (Ansoff, 1957).

La integración vertical es una estrategia de carácter global o corporativo (Langreo, 1978), ya que relaciona a la empresa con su entorno y define el alcance y las actividades de la organización. Es, por lo tanto, decisión de la alta dirección que se lleve a cabo o no (García y Hernangómez, 1998; Gil y Camacho, 2002; Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer, 2009) y esta decisión va a condicionar la futura posición competitiva de la compañía (Rodríguez, 2007).

En el mundo empresarial una organización puede integrarse de manera vertical o de manera horizontal (García y Hernangómez, 1998). En el siguiente gráfico se puede ver un esquema que nos va a ayudar a entender estos dos tipos de integración.

❖ **Gráfico II: Integración vertical y horizontal**



*Fuente: basado en Tamayo y Piñeros (2007): Formas de integración de las empresas.*

La integración horizontal se caracteriza por la adquisición o integración, por parte de una empresa, de otras empresas ya existentes y con las que compite directamente en el mercado. Por lo tanto, “involucra empresas que son directas competidoras” (Waldman y Jensen, 1998, citado por Tamayo y Piñeros, 2007, p.37). Existen distintas formas de integrarse horizontalmente, de las cuales destacamos, las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Esta integración permite aumentar el poder de mercado que tiene la empresa, eliminar competencia, aumentar sus activos, obtener nuevo *know-how* y crear nuevas sinergias y economías de escala (Tamayo y Piñeros, 2007). En contraposición, supone una pérdida de control por parte de la empresa y una menor flexibilidad para optimizar decisiones del proceso de crecimiento. También puede haber problemas de adaptación cultural o limitaciones por defensa de la competencia, sobre todo en mercados muy maduros.

El proceso productivo de una empresa está formado por varias etapas o actividades productivas. Estas fases van desde la adquisición de las materias primas o insumos, necesarios para la producción, hasta la entrega del producto final al cliente (Tamayo y Piñeros, 2007). La empresa siempre busca la forma más eficiente de organizarse y la globalización va a aumentar el número de opciones de organización interna que puede tener. Puede darse el caso de que la forma más eficiente de organizarse sea haciéndose cargo de todas las etapas de producción del proceso productivo y no externalizando actividades específicas. Esto se realiza a través de la integración vertical, estrategia mediante la cual, la empresa incorpora nuevas actividades productivas, que antes eran realizadas a través de contratos comerciales con empresas externas que operaban en la misma industria (Tamayo y Piñeros, 2007; Peyrefitte, Golden y Brice, 2000). Por lo tanto, “involucra a empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria” (Waldman y Jensen, 1998, citado por Tamayo y Piñeros, 2007, p.38). De este modo, como indican los autores Tamayo y Piñeros (2007, p.33) “el grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo” y esto “tiene implicaciones sobre todos y cada uno de los agentes que en tales fases operan” (Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer, 2009, p.28).

Dentro de la integración vertical, como se puede ver en el gráfico anterior, se pueden dar dos tipos distintos: integración vertical hacia atrás (hacia los proveedores) e integración vertical hacia delante (hacia los clientes). Mediante la integración hacia atrás (en inglés: *upstream*), la empresa pasa a producir o a adquirir sus propios factores de producción; se responsabiliza de las materias primas y de los insumos necesarios en el proceso productivo u otros factores indispensables. Por lo tanto, deshace los acuerdos comerciales que tiene con los proveedores del producto (Tamayo y Piñeros, 2007). En cambio, en la integración vertical hacia delante (en inglés: *downstream*), la organización prescinde de las empresas independientes que se encargan de las actividades necesarias para hacer llegar el producto al comprador, tales como aquellas relacionadas con los canales de distribución y los medios de transporte; y pasa a tomar el control, responsabilizándose de ellas (Tamayo y Piñeros, 2007).

En el caso de que se dieran los dos tipos de integración vertical, es decir, que una empresa se integrara tanto hacia atrás como hacia delante, la empresa abarcaría todas las

fases del proceso de producción (Langreo 1978) y pasaría a asumir todas las actividades y responsabilidades del proceso.

Integrarse verticalmente conlleva una serie de ventajas. En primer lugar, la empresa adquiere un mayor control del proceso productivo y se responsabiliza de la cadena de valor en su totalidad (si decide integrarse de ambas formas), pudiendo resultar un incremento del poder de mercado y una reducción del grado de incertidumbre (Gil y Camacho, 2002). Esto posibilita garantizar una calidad constante en cada actividad productiva y en los productos finales que llegan al consumidor, así como tener una estabilidad en el suministro de los factores de producción necesarios -estrategia hacia atrás- (Tamayo y Piñeros, 2007). Además, esta estrategia lleva consigo la creación de barreras de entrada, el desarrollo de sinergias y la reducción de costes. Se dan economías de escala al compartir actividades, operaciones y recursos y se elimina el coste que suponía tener contratos con proveedores y distribuidores. La simplificación del proceso productivo también es una clara ventaja, ya que está sujeta a la mayor facilidad que tiene la empresa de controlar el proceso y a la disminución del riesgo. Otro beneficio supone el producir todo en base a la misma cultura, ya que el total de la producción se realiza bajo unos mismos códigos éticos y valores. Estos aspectos positivos de la integración vertical permiten a la organización reducir costes y mejorar su posición estratégica (Gil y Camacho, 2002).

Sin embargo, también existen riesgos y desventajas relacionados con este tipo de estrategia empresarial. Por una parte, el cambio en la estructura interna implica una adaptación necesaria de las personas involucradas en el proceso productivo y aumenta la complejidad organizativa. Por otra parte, se reduce la flexibilidad y aumenta la rigidez que tiene la empresa. Si se producen cambios de tendencia en el mercado (por ejemplo, si cambian los gustos de los consumidores) una empresa no integrada podría reaccionar de manera muy rápida y cambiar de proveedores o distribuidores; en cambio, resultaría más complicado y de mayor lentitud cambiar actividades específicas de la cadena de valor del producto. También, pueden darse problemas al entrar en nuevos negocios, debido a la falta de experiencia y conocimiento; por ello, es necesario invertir en el aprendizaje de los empleados, lo que supone unos mayores costes para la empresa. Se incrementan también los costes totales, por los costes de control, de gestión y de

organización. Además aumenta el riesgo global y se crean barreras de salida (Gil y Camacho, 2002).

Estas ventajas y desventajas deben ser analizadas y valoradas en cada caso concreto, ya que dependen de la empresa, el producto, la industria, el sector y el momento, entre otros factores, lo que permitirá valorar si esta estrategia supone o no una ventaja competitiva.

La decisión de integrarse o por el contrario, externalizar actividades necesarias en el proceso productivo contratando a agentes externos en el mercado, se realiza en función del coste que suponga cada opción. Puede resultar más eficiente económicamente que la empresa realice actividades productivas específicas, en vez de contratar a un proveedor y/o distribuidor que se responsabilice de ellas. En este caso, en general, la empresa debería integrarse verticalmente. Sin embargo, existe el riesgo que los costes incurridos (como los costes de organización) acaben siendo mayores que el coste de llevar a cabo una transacción en el mercado. (Tamayo y Piñeros, 2007; Gil y Camacho, 2002; Pelegrín y García-Quevedo, 2012).

A la hora de valorar el coste de cada opción, se debe tener en cuenta la especificidad del activo, la frecuencia de repetición de la actividad y la incertidumbre existente. Cuanto mayor sean estas, mayor será el coste de transacción, y por lo tanto, la integración vertical podría ser una solución a este elevado coste (Gil y Camacho, 2002; Williamson 2005, citado por Pelegrín y García-Quevedo, 2012; Williamson y Riordan (1985); Williamson (1975,1985), citado por Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer, 2009).

El grado de especificidad, según Williamson (1985), citado por Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer (2009, p.29), “puede medirse por la diferencia entre el coste del activo y el valor de su mejor uso alternativo”. Si existe esta diferencia y hay un valor añadido de la mejor alternativa de uso, se tiende a integrar verticalmente para evitar potenciales “comportamientos oportunistas” (p.29) y adquirir mayores beneficios por la identificación y aprovechamiento de ese valor. Por lo tanto, cuanto más específico sea el activo, mayor probabilidad de integrar verticalmente (Williamson y Riordan, 1985). Varios estudios demuestran que cuando hay un valor añadido alto de un producto, tiende a existir un grado de integración vertical en la empresa.

También existe una relación directa entre la frecuencia de la actividad y la probabilidad de integrarla verticalmente. Si una transacción o actividad solo ocurre una vez, resultaría menos costoso realizarla a través de un tercero, que integrarla en la empresa. Por lo que, a mayor frecuencia o regularidad de una transacción, más relevante será la integración vertical (Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer, 2009).

Según Williamson y Riordan (1985), la incertidumbre, tanto ambiental como de comportamiento, hace referencia a la capacidad de las partes de una transacción de poder prever posibles contingencias futuras. Por lo tanto, también cuanto mayor sea, más atractiva resulta una estrategia de integración vertical.

Además de los factores descritos anteriormente que influyen en la decisión de llevar a cabo una integración vertical, se han de tener en cuenta los recursos y capacidades de que dispone la compañía para poder llevarla a cabo. Un proceso de integración vertical requiere de altas inversiones de capital, tanto en relación a la tecnología y al proceso productivo, como a la formación de los trabajadores y la contratación de nuevos empleados especializados. Este tipo de estrategia empresarial precisa de un alto nivel de conocimiento de la nueva etapa del proceso de producción del producto, lo que implica una inversión en tiempo y medios.

### **2.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva**

Las empresas buscan tener una ventaja competitiva para mejorar su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, se han de dar una serie de situaciones y llevar a cabo actividades para sostener esa ventaja competitiva y conseguir perdurar en el tiempo.

Para identificar en una empresa una ventaja competitiva sostenible, con respecto a una capacidad o un recurso concreto, se puede recurrir al modelo propuesto por Barney (1991). Este modelo, llamado “Modelo VRIO” (del inglés: *Value, Rarity, Imitability* y *Organization*), analiza un recurso o capacidad en función de su valor para la empresa, su escasez en el mercado, la capacidad que tiene de ser sustituido o imitado y en función de la capacidad que tiene la empresa para explotarlo y apropiarse de las rentas. Si se dan todos estos factores: si tiene un alto valor, es escaso, es difícil de imitar y la empresa lo esta explotando, podría considerarse que la empresa tiene una ventaja competitiva

sostenible y por lo tanto esto supone una fortaleza para la empresa en el mercado en el que opera (Srivastava, Franklin y Martinette, 2013).

También existen otros factores que influyen en la sostenibilidad, como son: el liderazgo; el tener una misión, una visión y unos objetivos claros y específicos; las habilidades y el compromiso de los empleados; la cultura de la organización; la estructura organizativa; y una comunicación efectiva tanto interna como externa. También es importante la reputación de la empresa y la relación con los clientes (Srivastava, Franklin y Martinette, 2013; Gil y Camacho, 2002; Srivastava, Franklin y Martinette, 2013).

La responsabilidad social corporativa (RSC) también influye en gran medida en la sostenibilidad de una ventaja competitiva por parte de una empresa (Carroll, 1991; Srivastava, Franklin y Martinette, 2013; Gil y Camacho, 2002; Porter, 2011). Según Porter (2011), para que una empresa tenga éxito a largo plazo debe crear un “valor compartido” y sostiene que además de beneficios empresariales se deben crear beneficios sociales. En esta creación de valor influye inmensamente la responsabilidad social corporativa empresarial.

Existen por lo tanto, factores, actividades y situaciones que protegen capacidades y recursos de una empresa. El dinamismo del sector influye en la ventaja competitiva. Los mercados que cambian con rapidez y frecuencia, hacen mas efimeras estas ventajas. Esto implica que las empresas tengan que buscar nuevas ventajas o reforzar las ya existentes. Pueden darse barreras de imitación, como podría ser una ventaja basada en una combinación compleja de recursos y capacidades o barreras de carácter legal. La capacidad de imitación de los competidores se ve condicionada por la escasez del recurso, la dificultad de imitación y por la tenencia de la capacidad necesaria para llevar a cabo una actividad. Un producto difícil de imitar puede requerir altas inversiones de capital, dificultando la entrada de nuevos competidores y protegiendo esa ventaja competitiva (García, Pelechano y Navas, 2008; Srivastava, Franklin y Martinette, 2013).

Los autores García, Pelechano y Navas (2008) resaltan la capacidad de imitación y de sustitución de las capacidades tecnológicas como los criterios básicos relacionados con el sostenimiento de la ventaja competitiva. La complejidad es un elemento clave que afecta a estos dos criterios y cuanto mayor sea la complejidad tecnológica más difícil será imitar o sustituir ese recurso o capacidad.



Por su parte Eisenhardt (2002) sostiene que la alta globalización ha llevado a considerar, en muchas ocasiones, irrelevante hablar de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este autor mantiene que el tiempo es clave en la duración de esta posición ventajosa con respecto a los competidores y esa duración resulta impredecible. Ésta puede ser tan corta que haga actuar a los directivos de manera que no existiera, buscando constantemente formas de diferenciarse de los competidores y de obtener ventajas competitivas. Sin embargo, también indica que sí hay casos concretos donde existe una ventaja competitiva a largo plazo y donde se mantiene la forma de crear riqueza. Eisenhardt (2002) sostiene, como se indicó anteriormente, que una estrategia ha de tener unos procesos únicos, ha de ser simple, ha de identificar oportunidades del mercado, las cuales considera “fugaces” (p.91) y debe centrarse en el momento de su evolución, para hacer frente rápidamente a constantes cambios del entorno.

#### **2.4. Relación con la estrategia de internacionalización**

Como se mencionó en el punto 1.2., una integración vertical es un tipo de diversificación relacionada donde se incorporan nuevos productos y nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden referirse a mercados dentro del país o a mercados externos, por lo que existe, en muchos casos, una estrategia de internacionalización junto a una integración vertical.

La globalización lleva a las empresas a tomar decisiones, ya no solo con respecto a si el activo o actividad se va a llevar a cabo internamente o si se va a adquirir a través de un tercero, sino que también ha de decidir si la producción se va a hacer en el país o en el extranjero. Como indican Pelegrín y García-Quevedo (2012, p.2)<sup>2</sup>, existen cuatro situaciones posibles: “internalizar en casa, externalizar en casa, internalizar en el extranjero o externalizar en el extranjero”.

“La intensidad en los servicios de la sede, la experiencia internacional y la diferenciación del producto” (Pelegrín y García-Quevedo, 2012, p.2)<sup>3</sup> juegan un papel

---

<sup>2</sup> Traducción propia del inglés: “insource at home, outsource at home, insource abroad or outsource abroad”.

<sup>3</sup> Traducción propia del inglés: “intensity in headquarter services, international experience and product differentiation”.

clave en la decisión de llevar a un país extranjero el proceso de integración vertical. También se deben considerar el tamaño de la organización y los costes relativos a cada país.

Basándose en el trabajo de Antràs y Helpman (2004), Pelegrín y García-Quevedo (2012), hacen referencia a la intensidad de los servicios de la sede. Con ello se refieren a los *inputs* de la empresa, tales como la investigación y el desarrollo, la calidad ofrecida, los conocimientos y habilidades de los trabajadores, y el capital disponible. Cuanto mayores y más intensos sean, más frecuente serán las integraciones verticales en el extranjero.

En cuanto a experiencia internacional, según Pelegrín y García-Quevedo (2012), cuanto mayor sea la información acerca del país extranjero, menor serán los riesgos y más atractiva será una integración vertical en el extranjero. El aprendizaje por experiencia es clave, por lo que resulta de gran utilidad llevar a cabo actividades específicas previas para adquirir información, antes de introducir la estrategia de integración.

Grossman y Helpman (2002), citados por Pelegrín y García-Quevedo (2012) sostienen que la diferenciación del producto es otra variable determinante en la decisión de internalizar o externalizar. Cuanto más diferente sea el producto, más se tiende a realizar una integración vertical en el extranjero, ya que supondría una baja competencia, un alto poder de negociación y una escasa amenaza de productos sustitutivos. Sin embargo, mayor deberá ser la relación entre la filial y la sede para proteger el producto. Además, hay que tener en cuenta que realizar un proceso de integración vertical de un producto diferenciado en un país extranjero puede incrementar el riesgo de oportunismo y de traspaso de conocimientos e información privilegiada. Esto ocurre principalmente cuando existen diferencias legales y sociales entre los países (Levy, 1985, citado por Pelegrín y García-Quevedo, 2012). Por ello, dependiendo de la industria y del producto, esta diferenciación no es siempre una característica relevante de las empresas que llevan una integración vertical en el extranjero.

También influye en el éxito de una estrategia internacional en el extranjero, el tamaño y alcance de una organización. Una empresa multinacional tiene un mayor número de

---

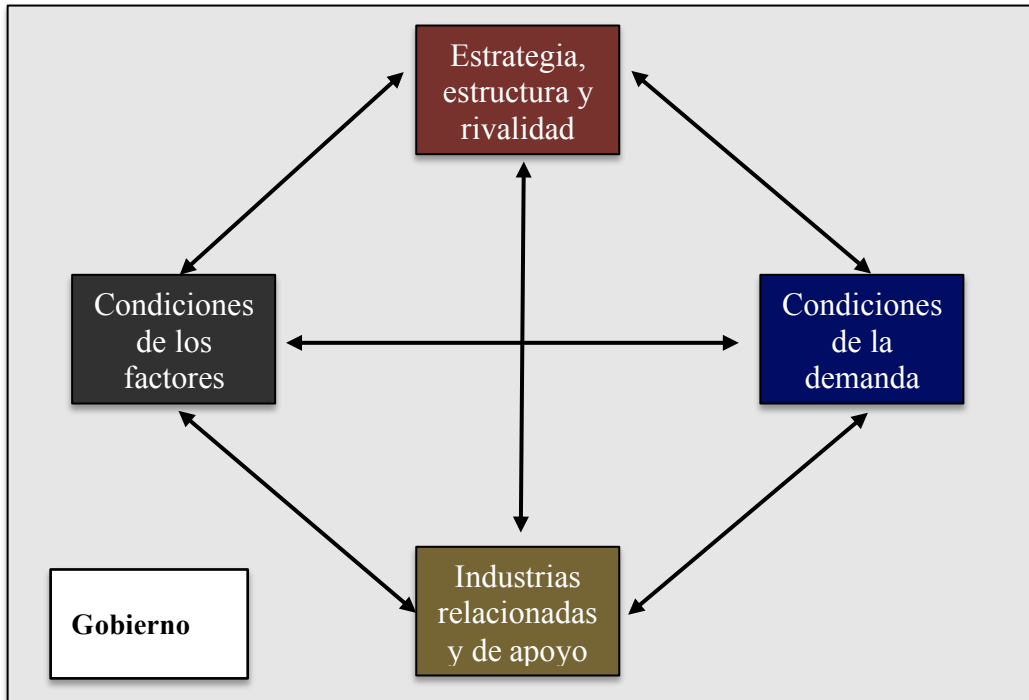
activos específicos (como tecnología o información) que una empresa pequeña a nivel nacional, de los que se puede beneficiar la filial extranjera, facilitando el proceso de integración vertical. Además puede sostener mayores costes (Pelegrín y García-Quevedo, 2012).

Por último, hay que tener en cuenta los costes fijos que supondría la actividad en otro país, los cuales pueden estar condicionados por la distancia entre los países. Según estos autores, las compañías más productivas son las que tienden a llevar a cabo una integración vertical en el extranjero, ya que son capaces de hacer frente a los costes. Sin embargo, esta afirmación depende de la industria y de la diferencia en la productividad entre empresas competidoras. A su vez, las empresas involucradas en integraciones en el extranjero, suelen ser las más productivas.

Por todo esto, es de esperar que las empresas más productivas, con un elevado nivel de recursos y capacidades, con una experiencia internacional, de gran tamaño y con capital disponible, se vean atraídas por una integración vertical en el extranjero y sea efectiva y eficiente su implantación.

A la hora de elegir la localización geográfica para llevar a cabo una estrategia de integración vertical se deben tener en cuenta varios factores, como los recogidos en el “Modelo del diamante de Porter”. En él, se resumen estos factores en cuatro principales: la estrategia, estructura y rivalidad; las condiciones de la demanda; las industrias relacionadas y de apoyo; y las condiciones de los factores productivos. También el gobierno de cada país juega un papel importante a la hora de elegir dónde desarrollar la estrategia.

❖ **Gráfico III: Análisis del entorno: Diamante de Porter**



*Fuente: adaptado de Porter (1990): Competitive Advantage of Nations.*

Si el análisis de estos factores, indicados en el gráfico anterior, es positivo en el entorno analizado, significa que este país tiene una ventaja competitiva para la industria estudiada y dará lugar a un éxito competitivo internacional (Porter, 1990).

Lucanera y González (2011), también hacen referencia a otros factores que influyen en la elección de la localización geográfica. Entre ellos, se encuentran la madurez del mercado doméstico, el crecimiento de la demanda exterior y los menores costes de mano de obra.

Una vez decidida la localización, se debe estudiar cuál es la mejor forma de introducirse en ella. Ésta puede ser a través de un desarrollo interno (como es un proceso de integración) o mediante un desarrollo externo (como podría ser la adquisición de una compañía ya existente en el nuevo mercado).

### 3. AGROVIN S.A.

En este trabajo de investigación, como se mencionó en la introducción, se analiza el caso concreto de la empresa Agrovin S.A. Se pretende describir la estrategia empresarial de aprovechamiento de los subproductos vínicos y de la integración vertical del ácido tartárico, como estrategia primordial para la empresa.

Para la elaboración de este apartado, así como para el siguiente, se ha utilizado, entre otras fuentes, documentos y archivos internos de la empresa, la página web de la compañía, artículos publicados, e información obtenida a través de la conferencia impartida por el director del proyecto, Doctor Don Enrico Brandolini.

#### 3.1. La compañía

Agrovin S.A., fundada en 1960, es desde hace más de cincuenta años una empresa española dedicada a suministrar soluciones destinadas a la elaboración del vino; produciendo, distribuyendo y comercializando productos enológicos (desde materias primas a productos químicos y maquinaria). Se trata de uno de los principales fabricantes y distribuidores de productos enológicos a nivel mundial. A partir de 1985, comenzó la diversificación a otros sectores: cervecero, aceite de oliva, aguas minerales y la industria agroalimentaria en general.

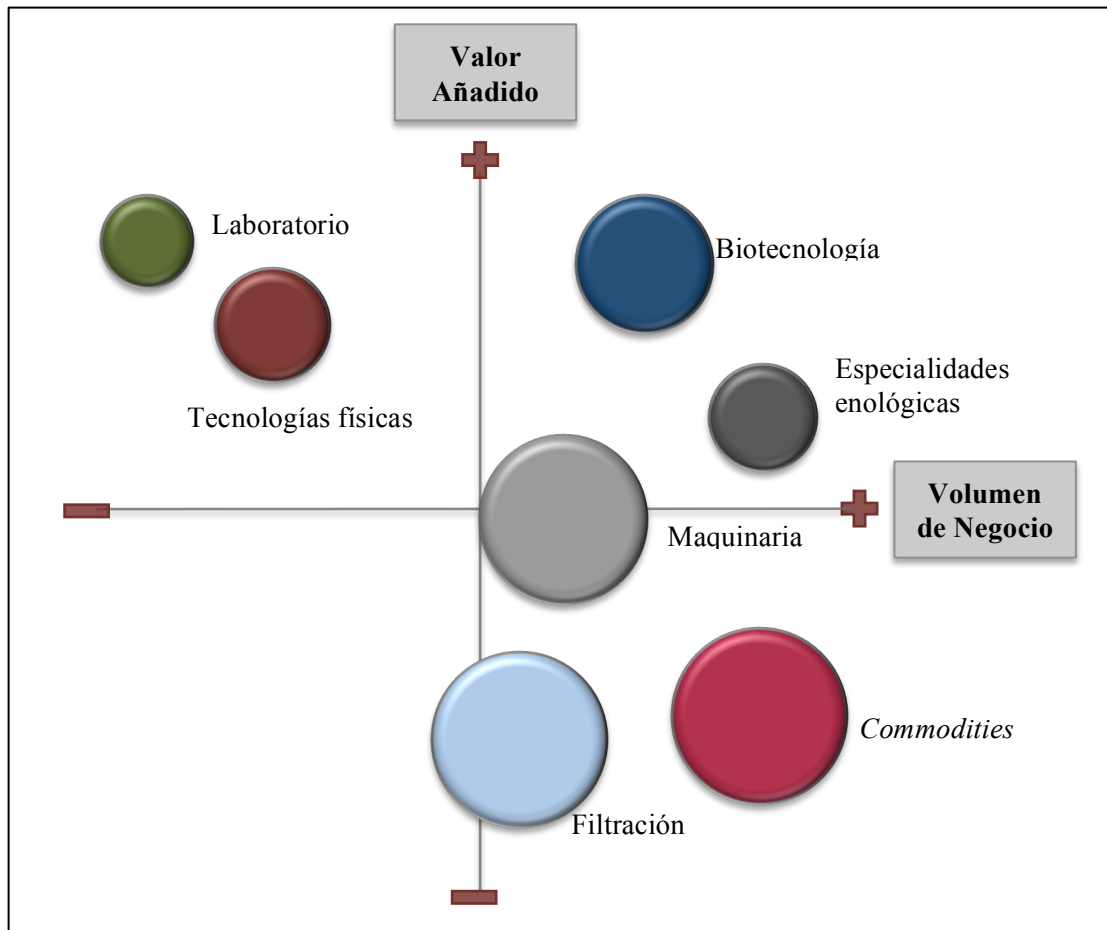
Desde 1965, comenzó un periodo de expansión y a día de hoy, tiene numerosas delegaciones en las principales zonas vitivinícolas de España (país donde se encuentra su sede principal). En 2005, empezó un proceso de internacionalización, ofreciendo servicios en múltiples países, entre ellos: Francia, Portugal, Italia, Bulgaria, Turquía, Argentina, Brasil, Chile, Méjico, Sudáfrica, China y Rumanía.

La empresa ofrece un amplio portfolio de productos y entre sus unidades de negocio destacan las siguientes: biotecnología, especialidades enológicas, *commodities*, asesoramiento enológico, tecnologías físicas, maquinaria y laboratorio.

En el siguiente gráfico se pueden ver posicionadas las principales unidades de negocio de Agrovin, en función de su volumen de negocio y del valor añadido que aportan. El tamaño de cada una de ellas representa la participación del total de las ventas de la

compañía. En este trabajo nos vamos a centrar en una de ellas, las *commodities*. En concreto, en un producto dentro de esta unidad de análisis, de gran relevancia para la empresa y de suma importancia en la elaboración del vino, el ácido tartárico (y sus derivados).

❖ **Gráfico IV: Posicionamiento de las principales unidades de negocio**



Fuente: adaptado de informes internos de Agrovín S.A. (2014)

Sus productos y servicios se adaptan a numerosos sectores industriales como el del vino, zumos, aceite, químico, farmacéutico y otros sectores que requieren un control preciso de calidad del producto final. Para garantizar esta calidad, Agrovín cuenta con numerosos controles de calidad, tanto internos como externos, que la aseguran en todos los productos ofrecidos al mercado.

Se trata de una empresa muy consciente de la importancia que tiene adaptarse a cambios y a nuevas tendencias en el mercado, así como de los efectos que conlleva la globalización. Su esfuerzo en investigación y desarrollo (I+D) ha dado lugar a la

creación de nuevas aplicaciones que ayudan eficientemente al proceso productivo. Agrovin esta continuamente realizando estudios y proyectos de I+D en el sector de la enología, contribuyendo a la evolución del sector y suponiendo una gran ventaja competitiva para la organización.

Agrovin es una empresa que da una gran importancia a la innovación y al desarrollo sostenible, protegiendo el medioambiente. Esto lo define en su misión: “Nuestra **misión** es contribuir a mejorar nuestros productos y procesos gracias a un desarrollo permanente de proyectos de I+D y un enfoque en promover el desarrollo sostenible” (Agrovin, 2015).

Todos estos criterios: su orientación al cliente, su compromiso con la calidad de los productos y con el medioambiente; y la importancia que da a la investigación y al desarrollo, están presentes en sus valores. También cuentan con otros valores, como son la creatividad para mejorar los productos y servicios, la integridad “tanto a nivel externo como interno” y el capital humano como forma “más eficaz de alcanzar nuestros objetivos” (Agrovin, 2015).

### 3.2. Descripción del proyecto

Agrovin es uno de los principales suministradores en el mundo enológico de ácido tartárico y sus derivados, tales como ácido metatartárico, bitartrato potásico o crémor tartárico. Este ácido supone un gran volumen de mercado para la compañía y es un producto básico en la industria del vino.

En el año 2012, Agrovin toma la decisión de llevar a cabo un proyecto de integración vertical hacia atrás de este producto, el cual hasta entonces era adquirido a través de terceros para después ser vendido.

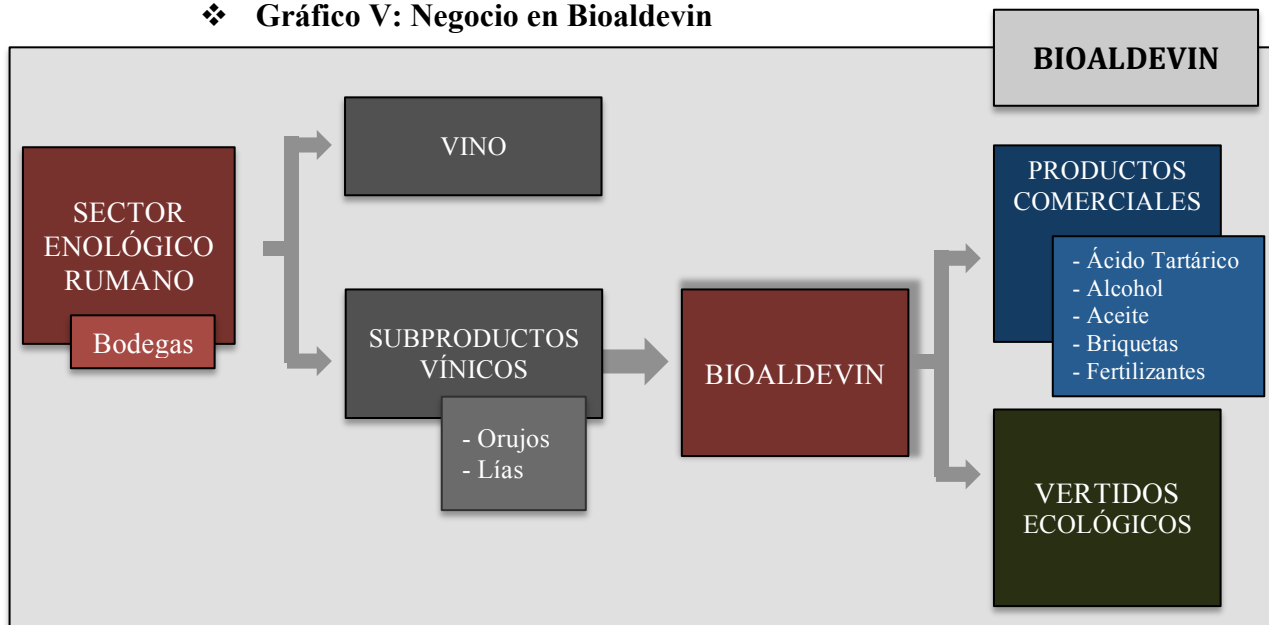
El proyecto consiste en el aprovechamiento de los subproductos que se originan en la elaboración de vinos. El objetivo es recolectar los subproductos vínicos básicos (orujos y lías) para concentrarlos en una planta, transformarlos en productos con valor (para venderlos en el mercado) y depurarlos para realizar un vertido de efluentes, seguro para el medioambiente. Si no se tratan correctamente, pueden ser una importante fuente de

contaminación (las lías sin tratar tienen una demanda química de oxígeno –DQO- de hasta 65.000 mg/kg, cuando las leyes de la UE sitúan a la medida por debajo de 250 DQO para considerarlos seguros).

De esta forma, el proyecto afecta a la totalidad de los subproductos vínicos, y aunque el propósito primordial es la elaboración del tartrato de calcio para la posterior elaboración del ácido tartárico, también se destina parte de estos subproductos a otros fines. En concreto, con este proyecto se transforman las lías y los orujos en tartrato de calcio (materia prima única para producir ácido tartárico), alcohol, briquetas para calefacción, fertilizantes, semillas de uva y a través de estas semillas, aceite de semillas.

Se decidió llevar a cabo el proyecto en Rumanía a través de una nueva fábrica, llamada Bioaldevin, y con la construcción necesaria de una depuradora. Rumanía en 2014, según un estudio de la OIV (2015), se encontraba en el duodécimo puesto a nivel mundial de producción vínica y era el sexto país europeo productor de vino (véase *Anexo I: Producción, consumo y exportación del vino*; para tener más información de la situación global de esta industria). A principios del 2015 ha comenzado a operar esta nueva filial y en el siguiente gráfico se puede ver de manera más visual su actividad principal.

❖ **Gráfico V: Negocio en Bioaldevin**



Fuente: adaptado de fuentes internas de Agrovín S.A. (2012)



## 4. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL DEL ÁCIDO TARTÁRICO EN AGROVIN

Mediante el proyecto descrito previamente, se ha llevado a cabo una estrategia empresarial de integración vertical, que a su vez ha supuesto una estrategia de internacionalización y una de ampliación de la gama de productos ofrecidos. En este apartado el análisis se va a centrar en la integración del ácido tartárico<sup>4</sup> y se pretende comprobar y demostrar si esta estrategia supone una ventaja competitiva sostenible para la empresa (como se espera y se plantea como hipótesis en la introducción), apoyando al marco teórico de este trabajo y dando así explicaciones empíricas para la teoría planteada. Por lo tanto, la estrategia que se analiza es: el aprovechamiento de los subproductos vínicos para llevar a cabo un proceso de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico por parte de la empresa Agrovín, a través de una nueva fábrica en Rumanía, Bioaldevin.

### 4.1. Razones que llevan a acometer el proyecto

En este punto se describen los principales factores y situaciones que llevan a Agrovín a tomar la decisión de llevar a cabo una integración vertical del tartrato de calcio, para la posterior elaboración del ácido tartárico, a través de una filial en Rumanía.

#### 4.1.1. Necesidad creciente del AT en Agrovín

Agrovín comercializa ácido tartárico desde su fundación. Como se indicó en el marco teórico, la demanda de este acidulante, responsable del sabor ácido típico del vino, ha aumentado tanto en el sector del vino, como en otros sectores. Sin embargo, al mismo tiempo, se ha producido una reducción en la disponibilidad de la materia prima por cosechas poco voluminosas, habiéndose producido un aumento vertiginoso del precio durante los tres años previos a la decisión de llevar a cabo el proyecto (el precio medio en 2012 del AT era de 5,25 €/kg, mientras que en 2009 fue de 2,75 €/kg). Este aumento de precio ha producido una gran escasez tanto del producto final como de la materia prima.

---

<sup>4</sup> En lo sucesivo, se utiliza en ocasiones AT para referirse al ácido tartárico.

Durante los cinco años previos a la decisión de llevar a cabo el proyecto, la necesidad de AT en Agrovin para su comercialización ha sido creciente, vendiendo en el 2012 entre 700 Tm y 900 Tm, según disponibilidad del producto. Por otra parte, la actividad creciente de exportación de Agrovin aumentaba la presión para disponer de cantidades más grandes de este producto, de modo que, con mas disponibilidad, la empresa podría vender más de 1300 Tm de AT al año. Se previó que el proyecto proporcionaría a Agrovin holgadamente estas cantidades. De esta forma, al garantizar una mayor cantidad de este producto, Agrovin podría aumentar considerablemente sus ingresos.

#### **4.1.2. El AT es un producto difícil de conseguir**

Antes de llevar a cabo el proyecto, Agrovin adquiría las cantidades de AT que precisaba, bien comprándolas de otros fabricantes de AT o bien comprando tartrato de calcio<sup>5</sup> a destilerías. El TCa adquirido de las destilería era transformando en AT mediante un contrato de maquila con diversos fabricantes de este ácido en España y en Italia. El TCa es el único producto intermedio que sirve para fabricar AT. El TCa, sin embargo, se puede producir a partir de varias materias primas, que son subproductos de la elaboración del vino, como se ha explicado en el marco teórico.

La escasez de oferta de TCa y de AT, como se ha indicado previamente, ha provocado un gran aumento en el precio de ambos, dificultando el suministro de los mismos, siendo el AT un producto básico en la gama de productos de Agrovin. Por lo tanto, el proyecto facilitaría a la empresa un suministro constante y fiable del producto para cubrir sus necesidades.

#### **4.1.3. Aumento de la rentabilidad del AT**

El AT es un producto *commodity* de química. En este producto, todo el potencial valor añadido se acumula en las primeras fases de su cadena de transformación. Por lo tanto, los agentes que disponen de las primeras materias son los que se contabilizan la gran mayoría del beneficio que produce el AT. Por ello, cuando se adquiere TCa para maquilarlo en AT, la rentabilidad es superior a cuando se

---

<sup>5</sup> En lo sucesivo, se utiliza en ocasiones TCa para referirse al tartrato de calcio.

adquiere AT para venta, y siempre con un riesgo considerable por la especulación que se produce en el mercado. El proyecto, por lo tanto, aumentaría la rentabilidad del AT (la cual era baja) al recolectar las materias primas más básicas para llegar a producir este producto.

#### **4.1.4. Modelo de negocio existente en otros países productores de vino**

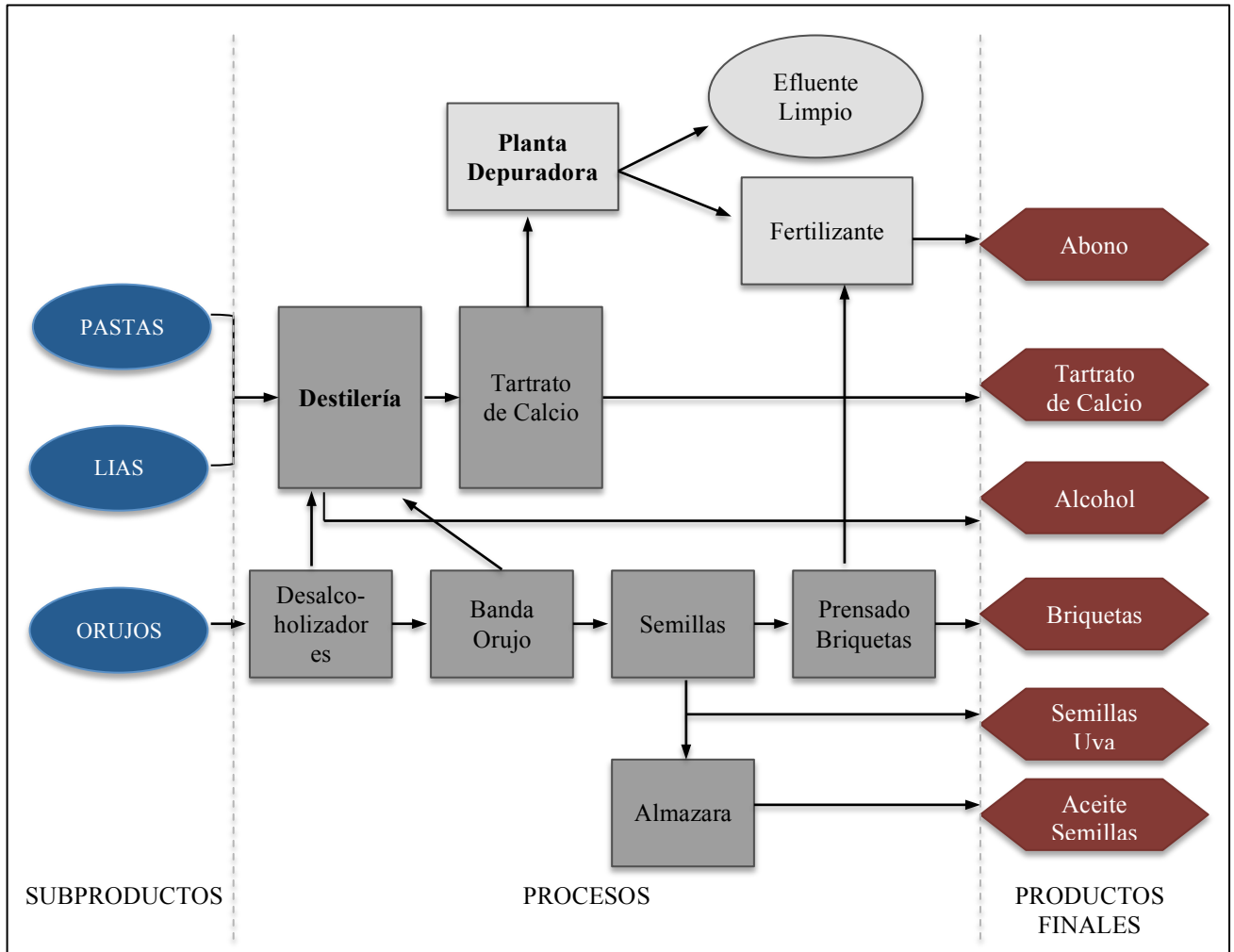
El proyecto contempla un modelo de negocio sobradamente contrastado en la mayoría de los países productores de vino, pero hasta ahora inexistente en Rumanía.

Este modelo propone la recolección de orujos y lías para su transformación en alcohol, TCa, semillas de uva para fabricar aceite, y briquetas para combustible así como la depuración de todos los efluentes para obtener un vertido seguro, de acuerdo con la legislación medioambiental. Así, los orujos son primero desalcoholizados para obtener un aguardiente, luego lavados para obtener una piqueta con la que se produce TCa. De la parte sólida restante del orujo primero se extrae la semilla para su venta o su transformación en aceite y la madera sobrante se prensa para obtener briquetas para uso en calefacciones.

Por su parte, la lías y pastas (lías filtradas) primero se destilan para producir alcohol (junto con el aguardiente proveniente de los orujos) y la vinaza resultante se envía a la planta de TCa para su transformación en este producto.

Todo el efluente contaminante se concentra en la planta de TCa y desde allí se envía a la planta depuradora donde se vierten aguas con un DQO de 150 mg/kg. Finalmente se obtiene un fertilizante mezclando los fangos secos con parte de orujo agotado. El gráfico contiene un resumen del modelo productivo.

❖ **Gráfico VI: Modelo productivo**



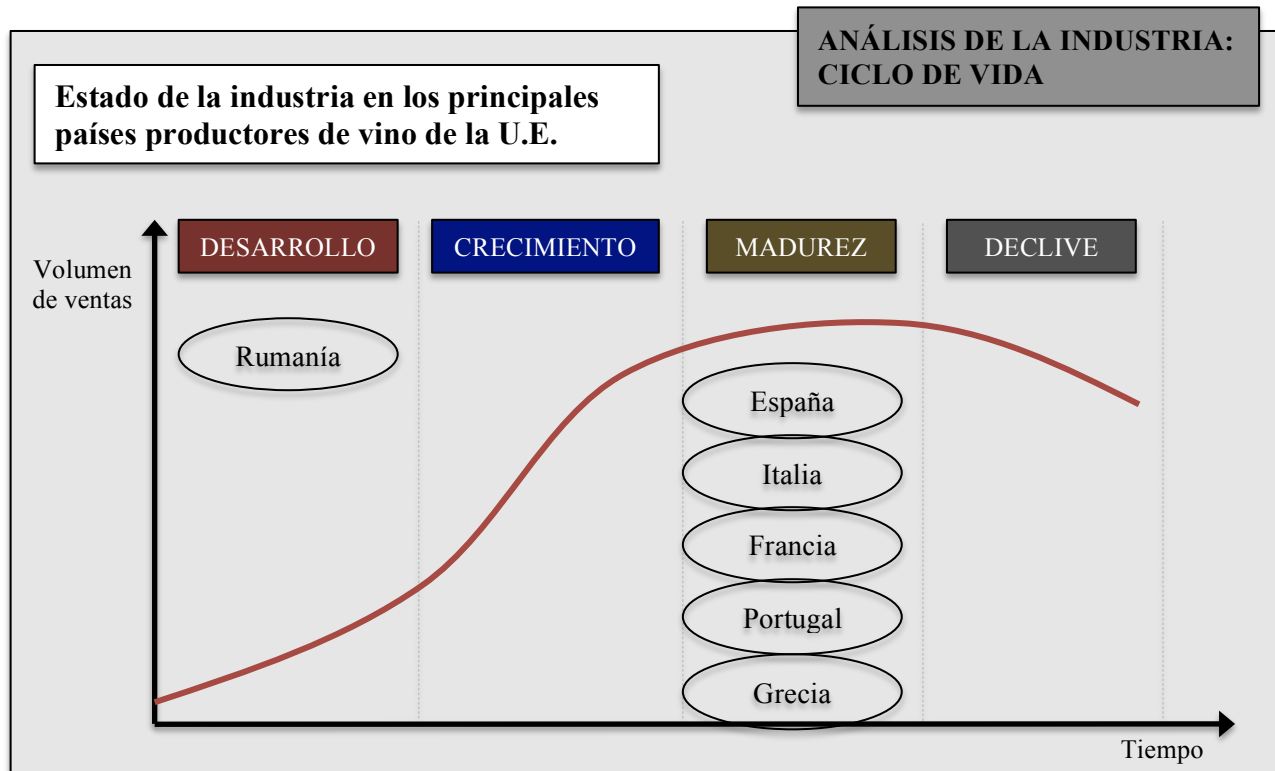
*Fuente: adaptado de informes internos de Agrovín S.A. (2012)*

Como se vio en el marco teórico, en Rumanía, a pesar de su elevada producción vínica, no existe un modelo productivo de este tipo. Esto implica que este país no estuviera aprovechando el valor máximo de los subproductos vnicos, mientras que otros países, con industrias vnicas también desarrolladas, llevan años explotando estos subproductos (Butu, Butu y Rodino, 2011) y Agrovín S.A., 2012).

A través del siguiente gráfico, se puede ver el grado de madurez de la industria del aprovechamiento de los subproductos vnicos. En Rumanía esta industria se encuentra en la fase de desarrollo, mientras que, como se explicó en el marco teórico, en otros países productores de vino de la U.E. (como España, Italia,

Francia, Portugal, Alemania), se encuentra en todos ellos en la fase de madurez (Brandolini, 2014).

❖ **Gráfico VII: Ciclo de vida de la industria**



*Fuente: elaboración propia.*

Por lo tanto en España, Italia, Francia, Portugal y Grecia existe una elevada rivalidad en esta industria y una tendencia a la concentración de competidores. La amplia oferta de los productos, así como el gran conocimiento que tienen los clientes, otorga poco poder de negociación a la empresa.

En contraste, en Rumanía, la competencia es nula, no existe rivalidad y existe una necesidad creciente de educar al mercado para que entreguen los subproductos vínicos, lo que otorga a la empresa un alto poder de negociación. Además, esto supone un impacto positivo en el medioambiente, mejorando la sociedad. Todo ello, incrementa el atractivo de este país en relación a esta industria.

#### **4.1.5. En Rumanía no existía ninguna destilería que diera este servicio**

Rumanía, en el 2012, producía una media de 5,5 millones de hectolitros (1HL=100L) de vino, que generaba un mínimo de 70.000 Tm de subproductos y no contaba con ninguna destilería de subproductos en su territorio. No existía, por lo tanto, ninguna fábrica especializada en la producción de este ácido a través de los subproductos vínicos (Butu, Butu y Rodino, 2011; Agrovin, 2012). De hecho, Rumanía tiene un importante problema medioambiental provocado por los vertidos descontrolados que realizan las bodegas del país.

Tal es así que la Organización Común de Mercado (OCM) del vino en el 2008 permitió a Rumanía en un reglamento interno desnaturalizar lías añadiendo sal para reducir, sin llegar a solucionar, el problema de contaminación del sector enológico. Las bodegas añaden sal en algunos casos y, en teoría, son obligadas a transportar las lías a una depuradora estatal (como se sostenía en el marco teórico). En la práctica, puesto que las bodegas corren con los gastos de transporte, las lías son arrojadas sin tratar a cenagales cercanos a la bodega, en la mayoría de los casos. Por su parte, los orujos suelen ser abandonados en las traseras de las bodegas y son retirados para quemarlos en estufas. Con los peligros que ello conlleva el quemar material que puede fermentar y producir tufos y con un contenido en grasa que puede tener una combustión violenta (Butu, Butu y Rodino ,2011); Agrovin ,2012)

En países como España, Italia u otros en el que esta industria se encuentra en estado de madurez, la competencia entre las destilerías les lleva a pagar precios relativamente altos, para obtener las materias primas necesarias (subproductos vínicos). En cambio, en países como Chile, Sudáfrica, Australia o Hungría, al existir solamente una alcoholera, el mercado percibe esta actividad como un servicio y se paga nada o muy poco por retirar los subproductos de las bodegas. En el caso de Rumanía no existe ninguna y se desconoce el valor potencial de estos subproductos, por lo que los precios son aún inferiores. Esto otorga un elevado margen de beneficio potencial y un alto poder de negociación a las empresas que empiecen a explotar estos subproductos en este país. Los bajos

precios también atraen a números compradores extranjeros (Butu, Butu y Rodino, 2011).

#### **4.1.6. La legislación de la UE y la ley Rumana**

La legislación de la UE y la ley Rumana obligan a las bodegas a entregar los subproductos a la destilería en cuanto exista esta posibilidad.

En 2007, cuando se incorporaron a la UE Rumanía y Bulgaria, la legislación comunitaria excusó a estos dos países de las obligaciones de las entregas de los subproductos vínicos a destilerías por la razón práctica de la inexistencia de destilerías de este tipo. Fue, ésta, una medida transitoria para 2007 y 2008. En la orden 580 de 18 de Septiembre de 2008, relativa a la retirada bajo control de subproductos vínicos, publicado por el Ministerio de Agricultura y Medio Rural de Rumanía, se desarrolla el Reglamento CE 555/ 2008 de la OCM del vino con vigencia hasta finales de 2013, se establecen las definiciones de subproductos en Rumanía y el uso de los mismos, en el mismo sentido que lo hacía la ley EC 927 /2007. Esta ley permite la desnaturalización de lías mientras no existan destilerías y obliga a entregar los subproductos a las destilerías cuando estén operativas y esto no suponga un coste superior a la desnaturalización.

Actualmente, la ley comunitaria prevé la entrega del 10% de los grados alcohólicos procedente de la elaboración de vino a la destilación, tal y como ocurre en España, Italia y Francia, entre otros países. Este hecho debería ser aplicable en Rumanía cuando el país disponga de una destilería. De hecho, a fecha actual, Rumanía está aprobando en su Parlamento leyes similares a las que están vigentes en el resto de la Unión Europea (Agrovin, 2012).

#### **4.1.7. Agrovin dispone de los recursos y capacidades necesarios**

Agrovin tiene un gran conocimiento del mercado Rumano de vinos y dispone de los medios técnicos, económicos y humanos para desarrollar el proyecto. Por lo tanto, cuenta con los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo una integración vertical, según lo descrito en el marco teórico.

Han sido varias las empresas italianas que han explorado el mercado rumano atraídas por su gran potencial en subproductos vínicos. Sin embargo, todas

decidieron no seguir adelante por el desconocimiento del mercado y la inversión que hay que realizar en tiempo y medios para llegar a conocer con un grado de cercanía y confianza suficiente a las bodegas del país (Brandolini, 2014).

Téngase en cuenta que para llegar a retirar los subproductos se debe conocer muy bien las bodegas. Por ello, realizar una inversión en medios de fabricación es de alta envergadura y puede resultar arriesgado. De hecho, Agrovín evaluó las posibilidades de realizar en el año 2008 un proyecto en Moldavia, similar al que se realizó en 2012 en Rumanía y abandonó la idea por el riesgo que suponía realizar la inversión sin conocer intrínsecamente el mercado.

Sin embargo, en 2012 la situación era absolutamente diferente porque la empresa conocía en gran profundidad todo el mercado enológico de la región. Conocía el 100% de las bodegas del mercado rumano y a las principales bodegas de la República de Moldavia, Bulgaria y la zona sudoeste de Ucrania. Ello se debe a la filial que Agrovín fundó en Rumanía en 2008: Agrovín Products S.L. Esta filial es una empresa comercializadora de productos enológicos y de la gama de maquinaria vinícola que Agrovín comercializa en España y otros países. La empresa ha adquirido un gran conocimiento del mercado y ha conseguido una cercanía suficiente a las bodegas como para desarrollar un proyecto de este tipo con éxito. Ésta compañía sigue en funcionamiento a día de hoy.

En cuanto a la tecnología, Agrovín conoce la tecnología de última generación necesaria para desarrollar el proyecto con un aprovechamiento óptimo de todos los medios y recursos.

#### **4.1.8. Garantía de la venta de los nuevos productos**

Diversos estudios, como se sostenía en el marco teórico, indicaron que existían mercados claros y crecientes de cada producto elaborado a través de la nueva fábrica, por lo que toda la producción tenía su venta garantizada.

El proyecto consistía en la producción de los siguientes productos:



- TCa: este producto sería adquirido por Agrovin (casa matriz en España) para transformarlo en su totalidad en AT y realizaría la venta del AT por sus canales de distribución habituales.
- Alcohol: de los orujos se extraería una flema de 35° alcohólicos de gran calidad. De las lías un alcohol bruto de 96°. Ambos son productos con demanda constante de otros productores de alcoholes y se venden en el mercado industrial de alcoholes alimentarios de toda Europa.
- Semillas de uva: este producto se vendería directamente a productores de aceite de semilla. Por ser una materia prima muy escasa, estas semillas tienen una demanda creciente en el mercado español, italiano y francés.
- Briquetas: para uso en calefacciones, tienen una demanda muy importante en el mercado Rumano, por ello, se consumirían en el mercado local.

#### **4.1.9. Especificidad, incertidumbre y frecuencia**

Como se sostenía en el marco teórico, la especificidad del AT, hace más atractiva la estrategia de integración vertical, ya que permite aprovechar su máximo valor, por su mejor utilización y evitar comportamientos oportunistas. Así mismo, los altos niveles de incertidumbre ambiental que afectan a la producción y a la oferta disponible y la gran inestabilidad en los precios, son otros factores que llevan a considerar esta estrategia como una buena alternativa.

En el marco teórico, se manifestó la incertidumbre ambiental existente en esta industria por posibles sequias, inundaciones o plagas de insectos, entre otros. Esto genera una inestabilidad de los precios de este producto vínico y crea una elevada incertidumbre futura que incita a estudiar la posibilidad de integrar verticalmente este ácido.

El ácido tartárico es un componente constantemente necesario en la industria vínica (y en otras industrias) por lo que se produce frecuentemente. Como ya se apuntó en el marco teórico, la mayor frecuencia de una actividad aumenta la probabilidad de integrarla verticalmente.

#### **4.1.10. Internacionalización: Rumanía**

Al adentrarse en el estudio de la decisión de llevar a cabo la integración vertical en un país extranjero, es decir, de la estrategia de internacionalización implícita, se observa que es una decisión acertada. La globalidad del sector vínico y la presencia de Agrovin a nivel mundial, ha llevado a la compañía a desarrollar el proyecto fuera de España (país donde se encuentra la sede y donde se desarrolla la principal actividad de la compañía). Rumanía ha sido la localización geográfica elegida para realizar la integración vertical del ácido tartárico. Apoyándonos en el apartado de internacionalización dentro del marco teórico de este trabajo, se analizan factores claves en la decisión de integrar una actividad en un país extranjero o realizarla a nivel nacional. A pesar de los mayores costes incurridos por la construcción de una nueva filial, existen numerosas ventajas al integrar verticalmente en el extranjero.

Por un lado, basado en el marco teórico, se analiza la intensidad en los servicios de la sede. Agrovin, como ya se ha mencionado, cuenta con *inputs* valiosos que facilitan esta internacionalización. La compañía tiene el capital suficiente, los conocimientos necesarios, habilidades y capacidades de los empleados y los procesos tecnológicos requeridos, entre otros muchos recursos y capacidades. Por otro lado, en cuanto a la experiencia internacional, se ha indicado anteriormente su alta experiencia en el mercado rumano y el hecho de estar presente en numerosos países. Además, al tratarse de una multinacional, su tamaño y alcance permiten sostener mayores costes durante un periodo de tiempo concreto y otorgar de activos específicos para facilitar el proceso de integración en la filial. También, como ya se ha mencionado, los precios de los subproductos vínicos en Rumanía son relativamente bajos, en comparación con otros países, lo que supone menores costes.

Por lo tanto, la decisión de implantar la estrategia de integración en el extranjero es consistente con la literatura realizada anteriormente, se considera adecuada en este caso concreto y Rumanía resulta un entorno atractivo para esta industria. Cabe mencionar que a la hora de decidir implantar una estrategia es necesario

realizar un estudio de todos los grupo de interés. Para este caso concreto se puede encontrar este análisis en el *Anexo II: Grupos de interés*.

Analizando este entorno mediante el Diamante de Porter, descrito en el marco teórico, también se demuestra que este país es un entorno atractivo para esta industria. Por un lado, como se veía en la descripción del proyecto, Rumanía tiene una elevada producción vínica, lo que se traduce en una elevada disponibilidad de subproductos. Así mismo, como ya se indicó, no existe rivalidad en este país. En relación a las condiciones de demanda, ya se ha explicado la importancia y la creciente demanda del AT y de otros productos provenientes del aprovechamiento de estos subproductos. En Rumanía existe una red de carreteras que permite el apoyo de una industria de transporte competitiva, facilitando la recolección y la distribución. Por último, existen factores relevantes en este modelo de producción, como mano de obra cualificada.

En la industria del vino, la diferenciación es un “aspecto crítico, que permite distinguir entre competidores” (Fernández-Olmos, Rosell-Martínez y Espitia-Escuer, 2009, p.32).

Agrovin encontró la oportunidad de desarrollar una posible ventaja competitiva relativa al ácido tartárico. Detectó una necesidad y demanda creciente en el mercado, así como una escasez del producto. También identificó la limitación productiva que tenía la compañía para hacer frente a esta demanda. Para dar una respuesta a esta situación del entorno, decidió gestionar sus recursos y capacidades para desarrollar una estrategia de integración vertical en Rumanía, relacionando nuevos productos y nuevos mercados con los ya existentes. De esta manera, se organizaría de forma más eficiente, satisfaría una mayor demanda y controlaría el proceso productivo. Así, lograría satisfacer la exigencia de calidad demandada por parte de los clientes, ya descrita en el marco teórico. Todo ello, traducido en una mayor rentabilidad del producto atribuible a la empresa y por tanto mayor potencial de ingresos económicos. Todo esto implicaría una mayor rentabilidad y un éxito comercial, obteniendo una ventaja competitiva.

Las razones descritas en este apartado, sustentan la viabilidad de la estrategia de integración vertical del ácido tartárico para Agrovin en este país concreto. Son los

principales motivos que llevan a realizar una estrategia de integración vertical de este producto en este sector y en este entorno.

## **4.2. Principales objetivos del proyecto: Ventaja Competitiva**

En este punto, se explican los principales objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto y como influirían en el posicionamiento competitivo de Agrovín. El peso de estos objetivos, la importancia que tienen en el sector y su alcance de éxito llevarán a la compañía a diferenciarse de su competencia y a desarrollar una ventaja competitiva. Estos objetivos se sintetizan en cuatro principales.

### **4.2.1. Estabilidad en los suministros del AT**

Uno de los principales motivos por el que se decidió llevar a cabo este proyecto fue garantizar un suministro estable del ácido tartárico. La demanda de este producto, así como del TCa, ha aumentado significativamente. Además, también se ha incrementado su escasez, reduciendo la oferta de ambos y dando lugar a un notable aumento de los precios. Por otra parte la creciente actividad de exportación por parte de la empresa Agrovín requería suministros mayores de este producto necesario en la elaboración del vino. Un suministro estable permitiría a Agrovín incrementar las ventas de este producto, obteniendo mayores beneficios y satisfaciendo una mayor demanda.

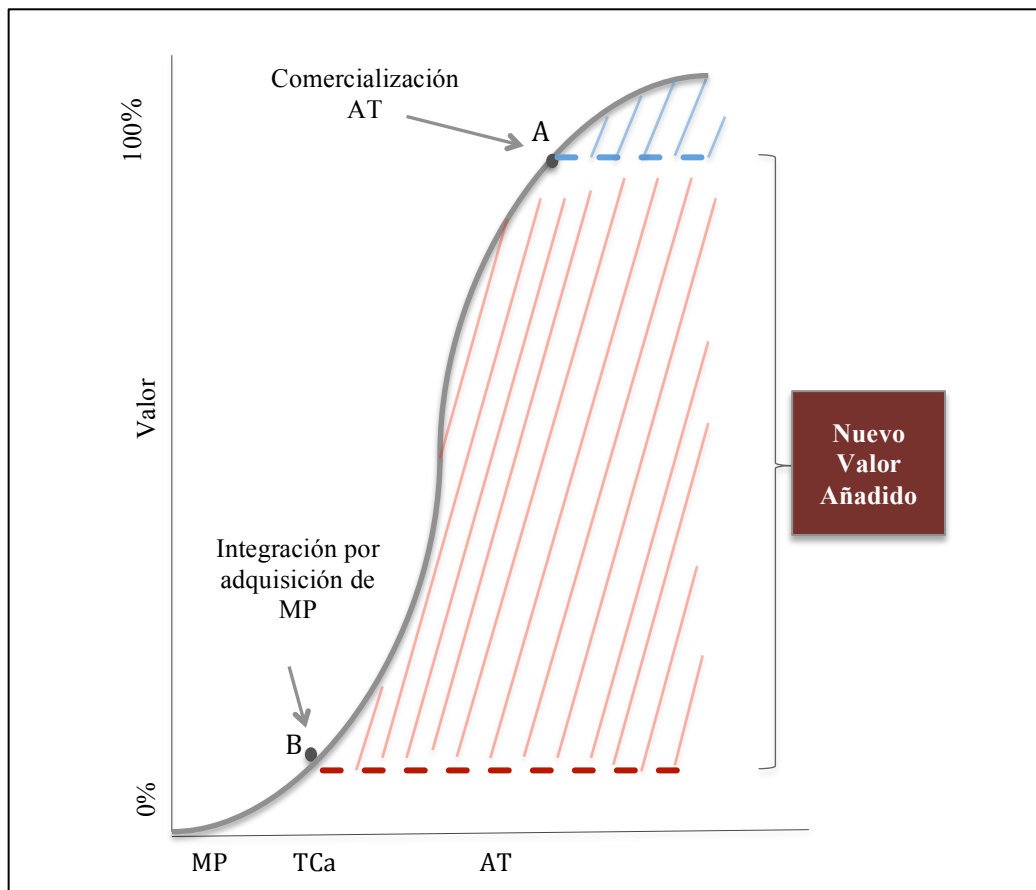
### **4.2.2. Incremento del valor añadido del AT**

En el apartado donde se muestran las razones por las que se ha llevado a cabo el proyecto, se ha mencionado el aumento de rentabilidad del AT (punto 3.1.3.). Antes de abrir Bioaldevin en Rumanía, la empresa compraba en el mercado el AT o el TCa, para luego venderlos. Ahora, adquiere las materias primas necesarias para producir el tartrato de calcio y con ello produce el ácido tartárico. Esto es un claro ejemplo de integración vertical, como ya se ha descrito. Agrovín rompe los contratos con los proveedores de estos dos productos y comienza a producirlos, incorporando nuevas actividades al proceso productivo.

En el proceso de transformación de un producto químico, como es el AT, el valor añadido es mayor en las primeras fases del proceso de producción. Por lo tanto, el adquirir las materias básicas para producir este producto (en vez de adquirirlo ya producido en el mercado), supone un mayor valor atribuible a la empresa y con ello una mayor rentabilidad. Se ha de tener en cuenta que ese valor añadido va a estar también condicionado por los precios en el mercado, los cuales son muy inestables.

En el siguiente gráfico se puede ver de manera más visual el valor añadido que supone este cambio de estrategia para la empresa.

❖ **Gráfico VIII: Valor añadido del AT**



*Fuente: elaboración propia.*

Mediante la compra y posterior comercialización del AT, el valor añadido atribuible a la empresa es escaso (véase en el gráfico VIII la zona azul). No solo el precio de este producto es muy alto sino que a partir de este punto no se va a

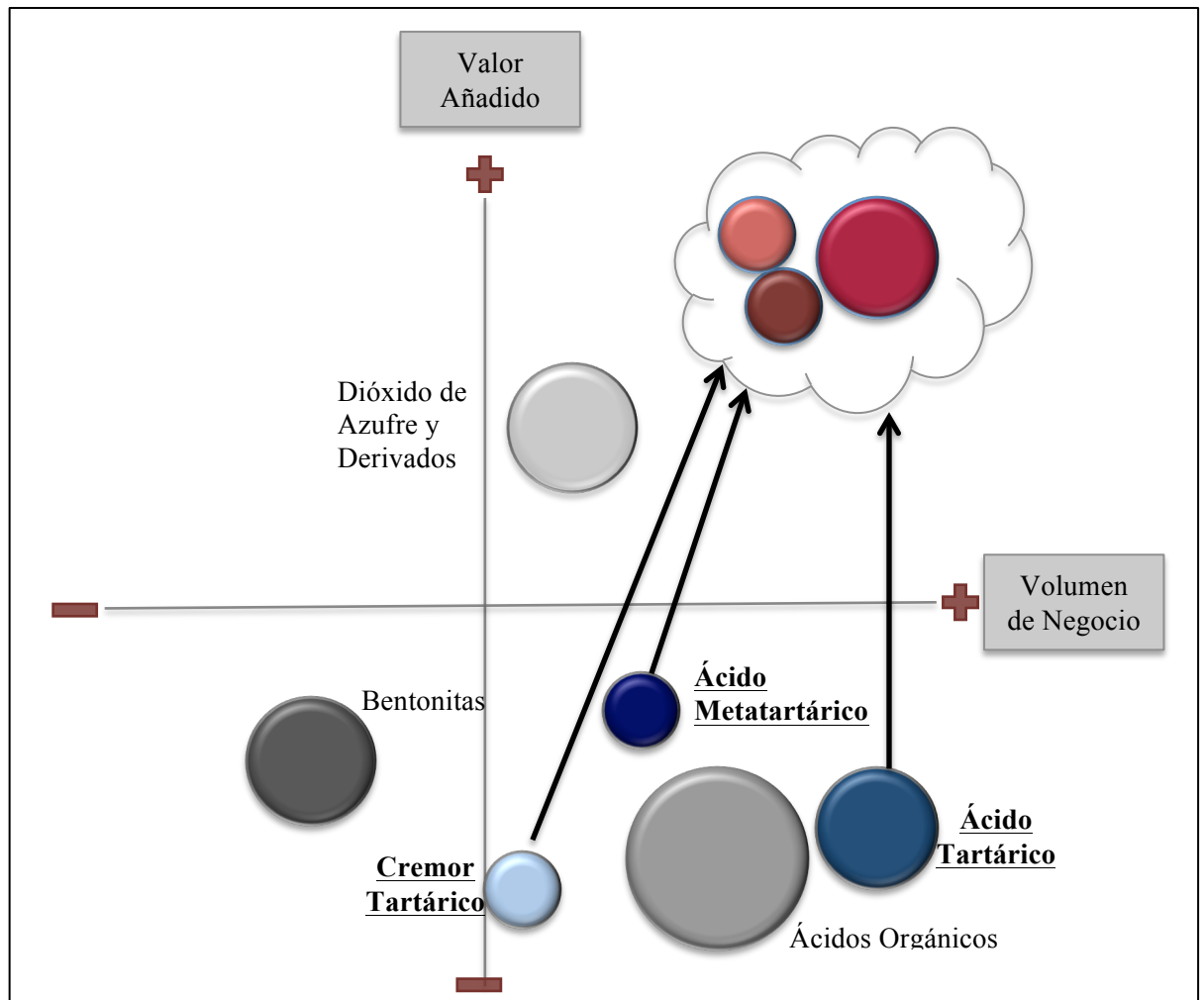
poder añadir mucho más valor al producto en su ciclo de vida. El margen de beneficios esta muy limitado.

Sin embargo, si la empresa comienza la producción del AT desde sus inicios, adquiere las materias primas necesarias para producir el TCa y con ello el AT, podría aumentar significativamente el valor añadido en el producto (véase en el gráfico VIII la zona roja).

El punto A del gráfico representa el porcentaje de valor añadido del que anteriormente la empresa partía; cuando comercializaba ácido tartárico adquirido en el mercado. Mientras que el punto B, señala la posición de Agrovin respecto a la escala del valor añadido que el proyecto esta aportando a la empresa. Es decir, mientras que antes la empresa solamente adquiriría un producto *commodity* para vender a sus clientes con una posibilidad de ganancia muy exigua, ahora la empresa tras haber realizado un proceso de integración vertical hacia atrás, a multiplicado el potencial valor añadido de ese producto significativamente.

Mediante el siguiente gráfico, se muestra que la unidad de negocio *commodities* (dentro de la que se encuentra el ácido tartárico), a pesar de tener una elevada participación en las ventas de la empresa, aporta un valor añadido muy reducido. Con la realización del proyecto, lo que Agrovin pretende es mantener su nivel de ventas y obtener un fuerte incremento del valor añadido del ácido tartárico y de sus derivados: bitatrato potásico o crémor tártaro y acido metatartárico.

❖ **Gráfico IX: Movimiento del posicionamiento del AT y de sus derivados dentro de la unidad de negocio de los *commodities***



*Fuente: elaboración propia.*

Este incremento en el valor añadido del ácido tartárico atribuible a la compañía, permite tener un mayor margen para adaptar el precio a las necesidades del cliente. Es decir, podría venderlos a un menor precio que anteriormente ya que no estaría limitado por el precio de adquisición del producto final en el mercado; los costes incurridos serían menores. Sin embargo, una reducción de costes no siempre se traduce en una estrategia de precio. Todo ese potencial de beneficios podría ir dirigido ha aumentar los ingresos de la compañía y no dirigido a los clientes (no ofreciendo precios más bajos). Aun así, estaría satisfaciendo la creciente demanda, al disponer de mayores suministros de AT e incrementando su oferta.

Como se mencionaba antes, el potencial de valor añadido proveniente de este producto va a estar condicionado por su precio de mercado, influido por la oferta-demanda existente, en cada momento. Sin embargo, éste va a ser siempre mayor que si comprásemos el TCa o el AT ya producido en el mercado.

#### **4.2.3. Equilibrio de los flujos de tesorería**

El sector de los productos enológicos es un sector muy estacional. La elaboración del vino depende del momento en que se recoja la vendimia y su producción solo se puede realizar en una estación concreta del año.

Las ventas de Agrovin tienen, por lo tanto, un fuerte componente estacional. Éstas aumentan considerablemente durante los meses de agosto a octubre, momento del año en que se recoge la vendimia y comienza la producción de la mayoría de los productos fabricados por Agrovin para la elaboración del vino. Durante el resto de los meses las ventas permanecen estables y en niveles inferiores (véase el valor medio estimado del nivel de ventas anual de Agrovin, representado con una línea azul en el siguiente gráfico).

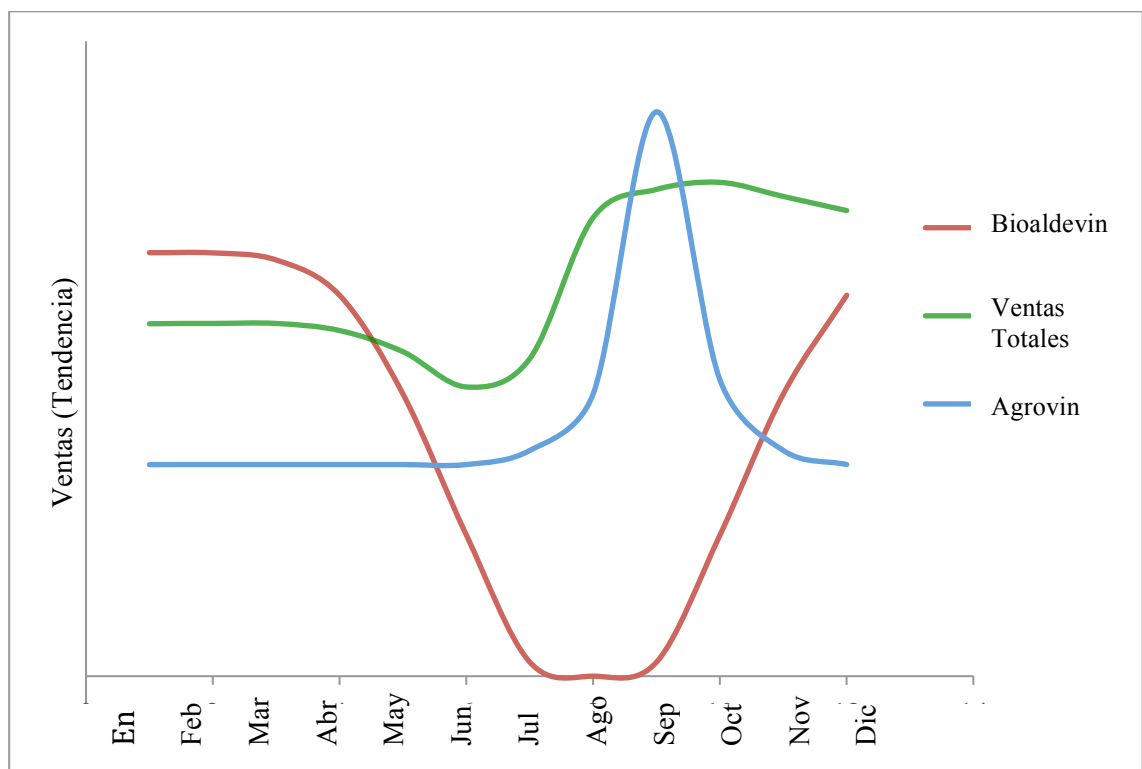
La nueva fábrica en Rumanía, Bioaldevin, permite compensar esta estacionalidad de las ventas al tener una ventas altas en los periodos donde las ventas de Agrovin son bajas, y viceversa (véase el valor medio estimado del nivel de ventas anual de Bialdevin, representado con una línea roja en el gráfico X). La producción de Bioaldevin es vendida en cuanto se produce, sin guardar grandes niveles de stock tanto en cuanto al tartrato y al acido tartárico, como al stock del alcohol, las semillas para la fabricación de aceite y las briquetas. Por ello, Bioaldevin tiene unos niveles de ventas en torno al cero entre los meses de julio y septiembre.

Con esta nueva fábrica, las ventas totales de la organización en su conjunto son mas estables durante el año, y éstas son de media más altas en todos los meses. Esto se debe a que los meses con bajas ventas por parte de Agrovin se compensan con mayores ventas de Bioaldevin (véase el valor medio estimado del nivel de ventas anual del total de la organización, representado con una línea verde en el siguiente gráfico).



En este gráfico se puede ver, por lo tanto el impacto teórico que tiene la nueva fábrica en las ventas de la organización en su conjunto. Se trata de una representación teórica que representa única y exclusivamente la tendencia de las ventas en ambas empresas y la organización en su conjunto. Esto se debe a que las masas, así como el nivel de ventas de cada empresa son enormemente distintas. En la realidad, el impacto que tienen las ventas de Bioaldevin sobre la organización es muy inferior al que se muestra en el gráfico, ya que su nivel de ventas es mucho menor. Aún así, se trata de un proyecto que acaba de comenzar y tiene unas proyecciones de crecimiento muy elevadas, con el objetivo de que Bioaldevin suponga el 40% de las ventas de Agrovín cuando este realizado al 100%. Por lo tanto, el impacto sí que sería más significativo y se acercaría a la representación del gráfico X (Agrovín, 2012).

❖ **Gráfico X: Ventas de la organización**



*Fuente: elaboración propia.*

Esta complementariedad en las ventas por ambas empresas tiene un efecto directo en la tesorería de la organización. En una empresa resulta imprescindible conocer el nivel de tesorería de cada periodo futuro y realizar un presupuesto de

tesorería. Se deben realizar estimaciones de los flujos de tesorería anuales y ver en qué periodos habrá un excedente de efectivo y en cuales una escasez. De esta manera, con respecto a la cantidad que disponga de tesorería, la empresa podrá tomar decisiones de inversión en periodos de exceso de tesorería y buscar financiación en los periodos de escasez. Las empresas suelen tener descritas en su política empresarial unos requisitos mínimos de tesorería para evitar el riesgo de falta de liquidez.

Unos flujos de tesorería estables permiten cubrir los gastos fijos mensualmente. En cambio, si son estacionales en los periodos donde el nivel de tesorería es bajo, se necesitará buscar una financiación para cubrir los gastos, suponiendo mayores costes para la empresa.

#### **4.2.4. Aumento del negocio en otros productos**

La estrategia empresarial que ha decidido llevar a cabo Agrovín, a través de la empresa filial Bioaldevin en Rumanía, permite sacar mayores beneficios al incorporar nuevas actividades en su proceso de producción de TCa (actividad principal de Bioaldevin), para la posterior elaboración de AT.

Sin embargo, éste no es el único desencadenante de la mejoría esperada de los resultados. Con la incorporación de esta nueva empresa en la organización, Agrovín puede utilizar íntegramente los subproductos vínicos, lo que ha dado lugar a un aumento de su gama de productos, permitiéndole entrar en nuevos negocios.

Como se ha explicado en apartados previos, los subproductos vínicos se van a destinar a producir TCa, alcohol, briquetas, aceite, semillas, y fertilizantes. Los componentes de estos subproductos no utilizables se depurarán generando vertidos ecológicos.

Por lo tanto, el tener un control del proceso de producción del AT garantiza un suministro estable, reduciendo así la incertidumbre, eliminando el impacto por la inestabilidad de los precios de adquisición y ofreciendo una calidad controlada en los productos. Además, al incorporar nuevas fases en el proceso productivo de la empresa, un mayor número de actividades productivas estarían siendo realizadas acorde con los

valores de la empresa y su responsabilidad con el medio ambiente. También permite estabilizar los flujos de tesorería y tener mejores previsiones de sus niveles futuros; y así mismo desarrollar nuevos productos, aumentando la productividad y rentabilidad de la organización.

El sustituir la simple comercialización de este producto por su producción y posterior venta, dota a la compañía de un mayor valor potencial de este producto. Esto le permite aumentar su rentabilidad y le otorga una flexibilidad significativamente mayor, permitiéndole adaptarse mejor al entorno en cada momento.

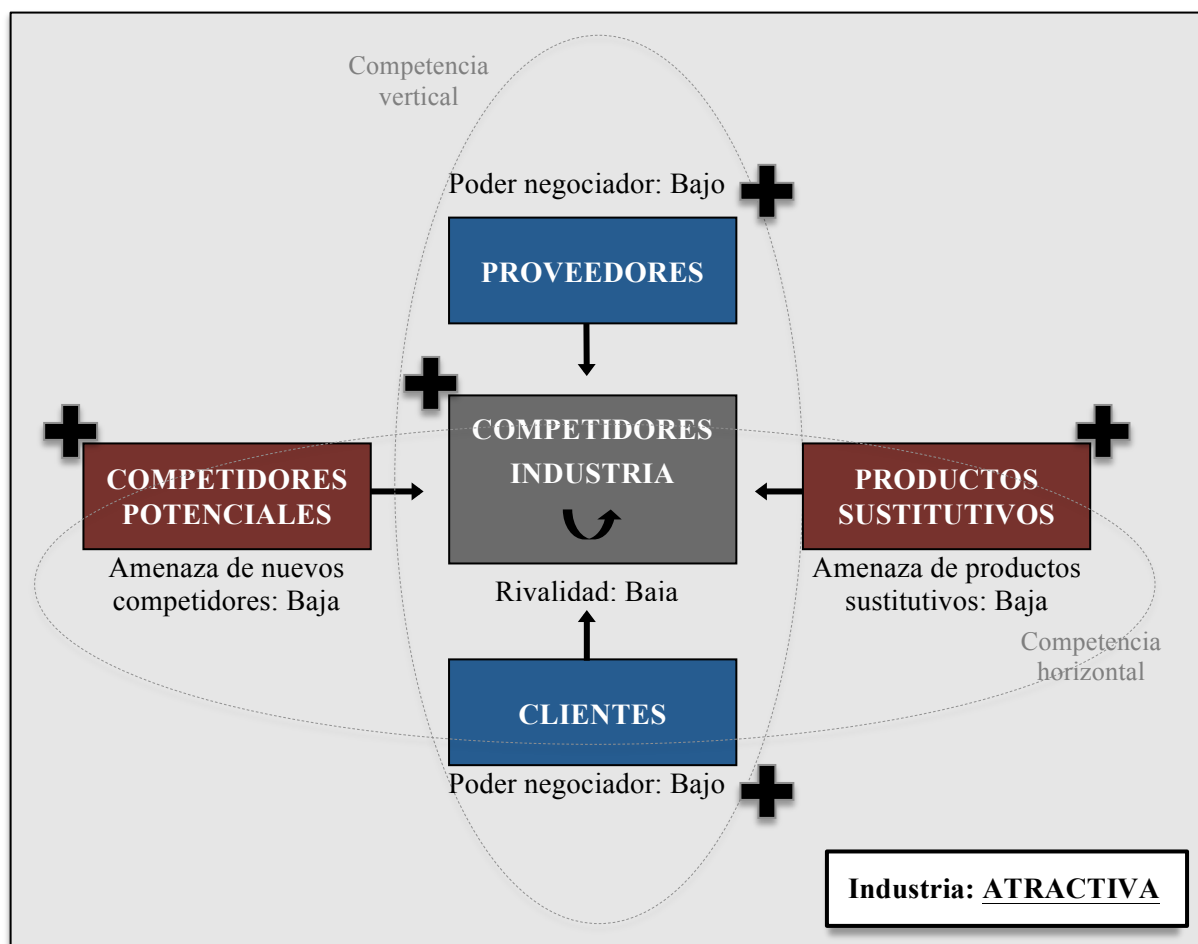
Esta flexibilidad por el valor añadido adquirido, permite a la empresa tener un mayor poder de negociación en el mercado, mejorando su posicionamiento. Además hay muchos proveedores de subproductos vínicos en Rumanía, debido al elevado número de productores de vino, dispuestos a entregarlos a precios muy reducidos. De esta forma, el hecho de que existan tantos oferentes y un solo demandante de estos productos, otorga a la compañía un gran poder de negociación relativo a los precios (en este punto también beneficia a la empresa la ley rumana que obliga a los proveedores de subproductos a entregarlos).

En el caso del tartrato de calcio (única materia prima necesaria para generar AT), el número de oferentes en su mercado es más reducido, por lo que la compañía tendría un menor poder de negociación. Además, este número de oferentes es incluso menor en el mercado del ácido tartárico. Por ello, el poder de negociación que tiene Agrovin en la compra directa del AT en el mercado es muy bajo.

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (véase gráfico XI) para analizar el atractivo de esta industria en Rumanía, se puede ver que los proveedores de subproductos vínicos tienen muy poco poder de negociación con la empresa. En cuanto a la competencia existente, la rivalidad es nula, ya que Agrovin sería la primera compañía en realizar este servicio en el país. Esta inexistencia de competidores, no deja a los clientes optar por adquirir los productos en otra empresa, con lo que su poder de negociación también es muy bajo. Además, al no existir previamente este tipo de negocio, los clientes no disponen de mucha información y no son muy exigentes. La venta garantizada de los nuevos productos elaborados (explicado anteriormente) también conlleva un bajo poder de negociación para los clientes.

En cuanto a productos sustitutivos, éstos son significativamente escasos en Rumanía. La amenaza de competidores potenciales es también baja, ya que existen grandes barreras de entrada para llevar a cabo el aprovechamiento de los subproductos vínicos. Existe el riesgo de que los productores de vino identifiquen este valor potencial de los subproductos y comiencen a explotarlos, pero este riesgo es también muy bajo debido a estas barreras de entrada, como el capital, la tecnología y los conocimientos necesarios.

❖ **Gráfico XI: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



*Fuente: adaptado de Porter (1982).*

Todos los factores del modelo llevan a considerar la industria del aprovechamiento de los subproductos vínicos en Rumanía como una industria muy atractiva.

Además de las ventajas descritas hasta ahora y del atractivo de la industria, la integración vertical del AT permitiría reducir los costes de transacción, por los contratos

de pago con proveedores; y daría lugar a sinergias y economías de escala, al compartir recursos, procesos y conocimientos. Aunque se ha de tener en cuenta, el significativo aumento de costes de producción que tendría la organización y los altos niveles de inversión en capital necesarios, en términos de impacto en los costes, la reducción de costes generales esperada sería mucho mayor que los costes incurridos al inicio del proyecto.

Todos estos factores permitirían a Agrovín diferenciarse de sus competidores y generar ventajas competitivas, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y en la industria vinícola.

Como se describió en el marco teórico, el sector vinícola es un sector global, por lo que Agrovín con esta estrategia busca desarrollar una ventaja competitiva a escala global. Con el aprovechamiento de los subproductos vinícolas rumanos, claramente esta desarrollando una fuerte posición competitiva en el mercado, principalmente por la competencia inexistente. Además, con las actividades llevadas a cabo en esta nueva filial, también esta consiguiendo desarrollar ventajas competitivas en otros muchos países. El TCa producido en Bioaldevin, sería adquirido por Agrovín para transformarlo en su totalidad en AT y realizaría la venta del AT por sus canales de distribución habituales, los cuales distribuyen globalmente y destinan entre otros países a Francia, Portugal, Italia, Bulgaria, Turquía, Argentina, Brasil, Chile, México, Sudáfrica, China y Rumanía. Este mejor posicionamiento de la empresa con respecto a este producto, así como la mayor flexibilidad y el aumento en el poder de negociación conseguido, entre otros factores, le permitirían diferenciarse de su competencia.

Además, otros de los nuevos productos elaborados, como el alcohol y las semillas de uva, van a ser también destinados a la venta en otros países. El control total de su proceso de producción, permite asegurar unos niveles de calidad concretos, entre otros, lo que va a resultar una ventaja competitiva para la compañía también en estos nuevos mercados.

Por todo ello, la estrategia empresarial de integración vertical hacia atrás va a permitir a Agrovín desarrollar una ventaja competitiva a nivel global en la industria del vino, así como mejorar su posicionamiento en otras industrias, tales como la del aceite.

### 4.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva

El desarrollo de ventajas competitivas sostenibles son necesarias para que una empresa sobreviva en el tiempo. El tener una ventaja competitiva en el mercado que mejore el posicionamiento de una empresa no significa que esta vaya a ser exitosa a largo plazo. Esto se debe, como indicamos en el marco teórico, a la globalización y al dinamismo de cada sector, entre otros muchos factores. El sector del vino es un sector global lo que facilita la imitación y la sustitución de los productos y por tanto, dificulta la protección y el sostenimiento de una ventaja competitiva. Además se trata de un sector muy dinámico que hace que muchas ventajas competitivas se vuelvan efímeras.

En este punto del trabajo, se analiza la sostenibilidad de la ventaja competitiva identificada en el punto anterior por parte de la empresa y en relación al ácido tartárico.

#### 4.3.1. Modelo VRIO

El modelo VRIO, como vimos en la teoría, nos permite identificar una ventaja competitiva sostenible en una empresa con respecto a un recurso o capacidad concreto. Por lo tanto, para ver si la producción del ácido tartárico supone una ventaja competitiva sostenible para la organización, se ha decidido usar este modelo y realizar una valoración estratégica.

Primero se analiza su relevancia, la cual es positiva ya que el ácido tartárico es un recurso clave en el proceso de elaboración del vino y en la actividad principal de Agrovin; y su demanda esta creciendo. Mediante la estrategia de integración de este producto, Agrovin garantiza unos niveles altos de calidad, atributo clave y cada vez más valorado y demandado en la industria actual.

Posteriormente se estudia su escasez. Como hemos visto a lo largo del trabajo de investigación, su producción depende y esta limitado por la cosecha de la uva; y su oferta se ha visto reducida. Además sus nuevos usos en diferentes sectores como el farmacéutico y la construcción, hacen que sea un producto cada vez más escaso.

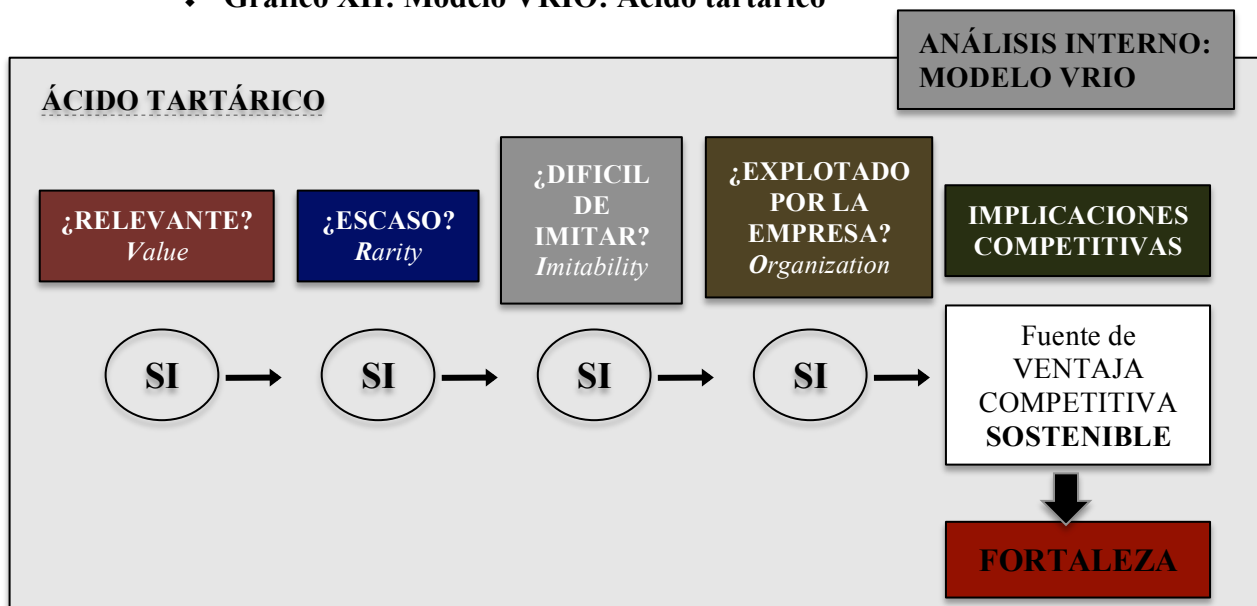
En cuanto a la capacidad de ser imitado, se trata de un producto difícil de imitar. Para producir este recurso se necesitan altas inversiones de capital, procesos y capacidades tecnológicas avanzadas y capacidades cognitivas sobre sus

características y el proceso de producción, entre otros recursos y capacidades requeridos. Por lo tanto, existen altas barreras de entrada, que dificultan la entrada de competidores y protegen la ventaja competitiva desarrollada.

Por último, se estudia si la empresa esta explotando el recurso. En este caso, Agrovin estaría adquiriendo el mayor valor posible del producto, explotando al máximo su utilidad. El 100% del valor añadido en la producción del ácido tartárico se atribuiría a la organización. Además esta estrategia implementada, facilita el desarrollo de nuevas actividades relacionados con el aprovechamiento de la totalidad de los subproductos vínicos.

Por lo tanto, el ácido tartárico es un recurso relevante, escaso, difícil de imitar y esta siendo explotado por la organización. Basándonos en el modelo, el cumplimiento de todos estos factores, supone que el ácido tartárico genera una ventaja competitiva sostenible para Agrovin, lo cual indica que es una fortaleza de la empresa. En el siguiente gráfico se resumen los resultados de este modelo.

❖ **Gráfico XII: Modelo VRIO: Ácido tartárico**



*Fuente: adaptado del Modelo VRIO propuesto por Barney (1991).*

#### 4.3.2. Responsabilidad Social Corporativa

Como se explicó en el marco teórico, la responsabilidad social corporativa (RSC) influye en la sostenibilidad de una ventaja competitiva y en la perduración de una empresa en el tiempo. Según Bauer (1973), la responsabilidad social

corporativa se define como el hecho de considerar realmente el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad. En el año 2001, la UE la definió como “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (citado por de Castro, 2005, p.40). Se refiere por lo tanto, a las responsabilidades adicionales que asume la organización en la gestión empresarial y que la enmarca dentro de la sociedad a la que pertenece.

En la misión y en los valores de Agrovin queda explícita la importancia que da a la sostenibilidad y al impacto medioambiental y social. Parte de su misión se basa en “promover el desarrollo sostenible” y se comprometen con la protección del medioambiente (Agrovin, 2015).

La construcción de Bioaldevin para la producción del ácido tartárico ha llevado consigo la construcción también de una depuradora. Al estar la fábrica ya operativa, la ley obliga a las bodegas a entregar sus subproductos a Bioaldevin para depurarlos. De esta forma, se reducen los vertidos contaminantes, disminuyendo los niveles de contaminación en Rumanía.

Dentro de las razones para llevar a cabo el proyecto, descritas previamente, se explicó el problema medioambiental que había en este país y el fuerte impacto negativo de las bodegas para el entorno. A través de esta nueva fábrica, Agrovin esta aprovechando los subproductos que se originan en la elaboración del vino y así, tratándolos, reduce, como ya se ha explicado, la contaminación. En el modelo productivo, ilustrado en el gráfico VI, se puede ver como parte de la producción no utilizable se transporta a una planta depuradora donde se tratan estos productos para obtener efluentes limpios, no contaminantes, así como fertilizantes que se utilizan para producir abono. Por lo tanto, esta estrategia empresarial tiene un efecto positivo en el medioambiente y en la sociedad.

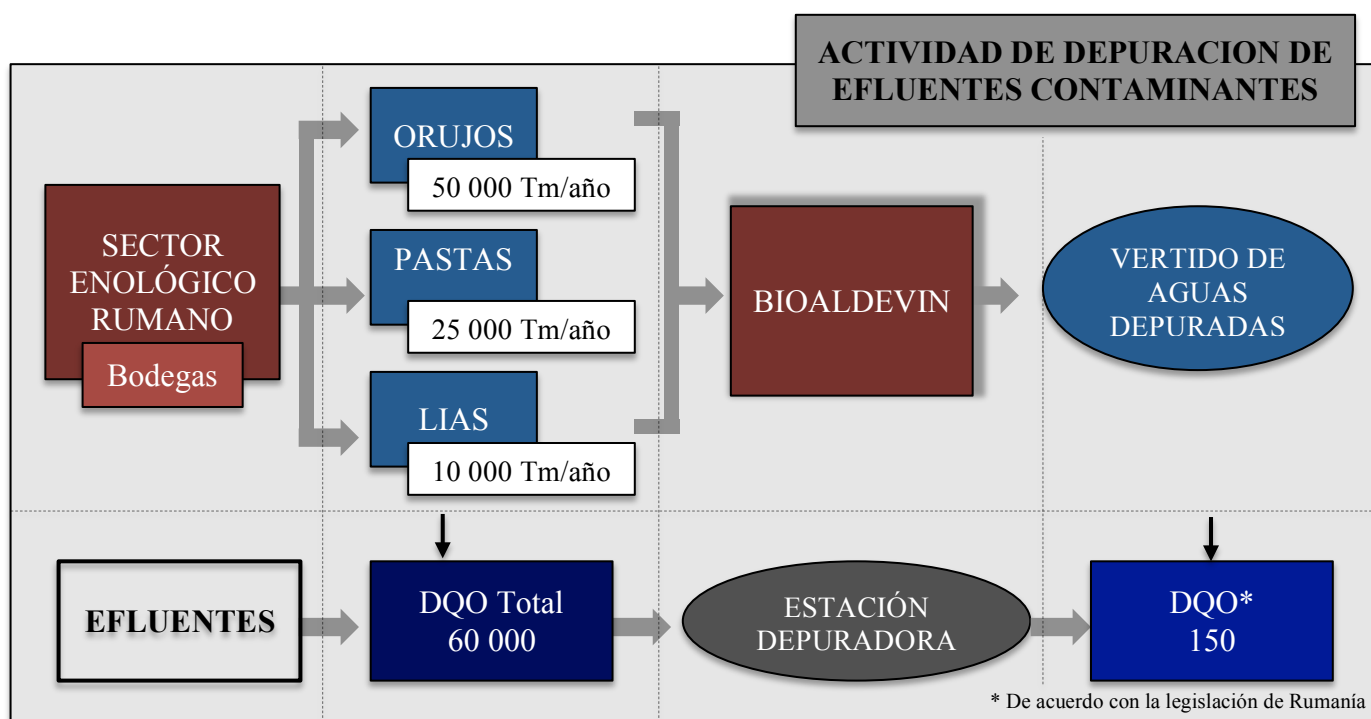
En definitiva, Bioaldevin actúa como una depuradora del sector enológico en Rumanía. El sistema de depuración que existía previamente en el país, es decir, la desnaturalización de las lías y el envío de las mismas a una estación depuradora (única para todo el país), suponía unos altos costes para las bodegas y por ello apenas funcionaba. En cambio, la solución planteada por Bioaldevin



valora los subproductos de las bodegas y los depura sin que suponga un coste alguno o suponiendo un bajo coste para ellas (en muchas situaciones Bioaldevin asume el coste del transporte de estos subproductos).

En el siguiente grafico, se pueden ver las cantidades medias de subproductos que se generan cada año en el sector enológico de Rumanía, las cuales generan un total estimado de 60 000 de demanda química de oxígeno (DQO). A través de la depuración que realiza Bioaldevin, esta cantidad de DQO disminuye a 150, cumpliendo con la legislación rumana.

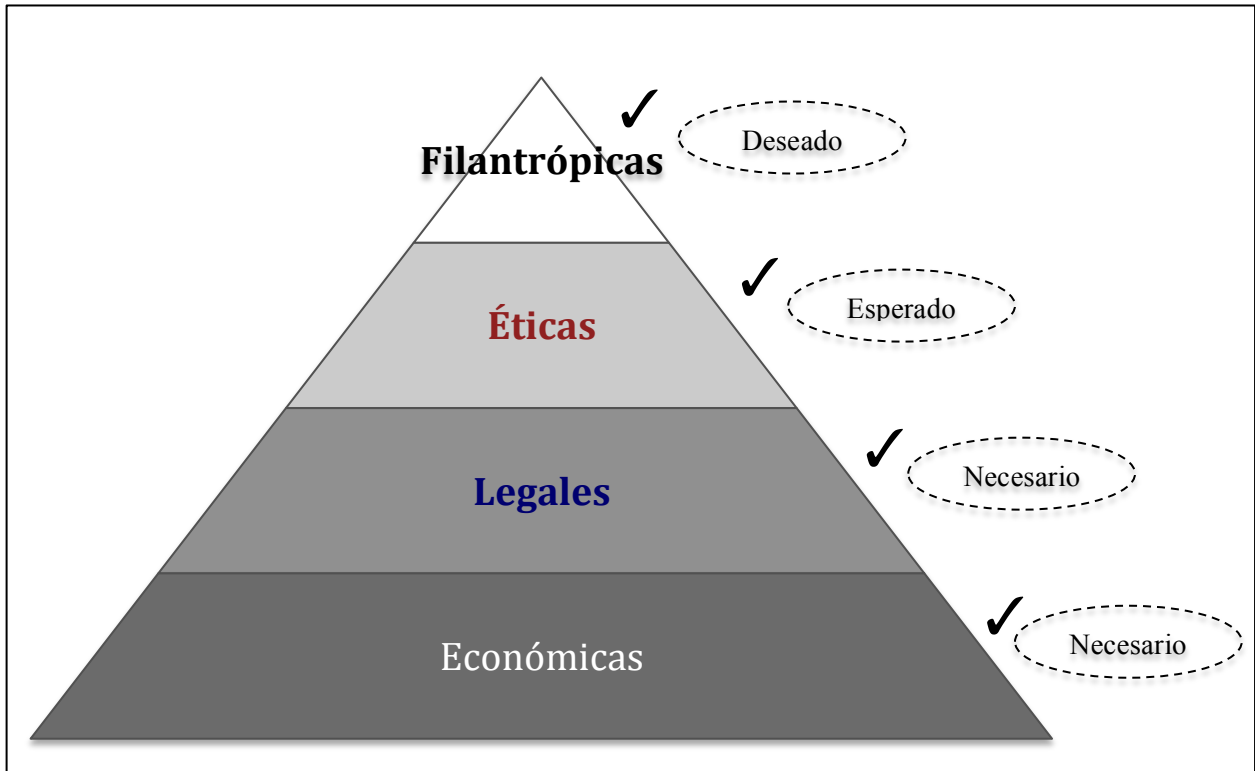
❖ **Gráfico XIII: Actividad de depuración**



*Fuente: adaptado de informes internos de Agrovín S.A. (2012).*

Haciendo referencia a la pirámide de la RSC de Carroll (1991), la cual plantea cuatro clases o niveles de responsabilidad social de las empresa, en este trabajo se estudia en qué nivel se sitúa Agrovín, qué niveles de responsabilidad social cubre.

❖ **Gráfico XIV: La pirámide de la RSC de Carroll**



*Fuente: adaptado de Carrol (1991).*

En relación a esta pirámide, las primeras responsabilidades que ha de cubrir una empresa son las responsabilidades económicas. Éstas constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean, y de la cual la empresa obtiene una ganancia, es decir, consigue una rentabilidad con su producción. Se puede afirmar que Agrovín cumple con estas responsabilidades, ya que, en los últimos años ha presentado resultados positivos, lo que indica que está siendo económicamente rentable. Además espera seguir alcanzando e incrementando estos resultados económicos con el nuevo proyecto.

El siguiente nivel de la pirámide corresponde a las responsabilidades legales. Éstas tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales; y de las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios. Estas hacen referencia a la codificación social de lo que está bien o mal. Agrovín cumple con la legislación vigente en cada país en el que opera e implanta el nuevo proyecto de acuerdo a la ley de la UE y de la ley rumana.

En cuanto a las responsabilidades éticas, éstas hacen referencia a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable; así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Se trata de responsabilidades que la sociedad espera que la empresa asuma y Agrovin, con la apertura de Bioaldevin (como ejemplo), las cumple. La empresa depura los vertidos contaminantes para mejorar el medioambiente y la sociedad.

El último nivel de la pirámide de Carroll corresponde a las responsabilidades filantrópicas. Éstas comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. No están relacionadas con la actividad propia del negocio e incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoran la calidad de vida de la población. Se trata de unas actividades voluntarias y no una norma esperada. Agrovin desarrolla varias actividades en este campo colaborando con Caritas y la AECC, entre otras organizaciones sin ánimo de lucro y ONGs; participando en actividades culturales, organizando concursos fotográficos y torneos de golf benéficos, y financiando premios en concursos de pintura, entre otras actividades.

El cumplimiento de los cuatro niveles de responsabilidades, tanto de las necesarias, como de las esperadas y de las deseadas, facilita a la empresa perdurar en el tiempo y tener un posicionamiento fuerte en el mercado, con ventajas competitivas sostenibles.

## 5. CONCLUSIONES

La situación global de la industria del vino ha llevado a las compañías de este sector a atribuir al ácido tartárico un mayor valor. El interés por este componente se debe a la necesidad de su uso para elaborar vinos de calidad.

Además de en el sector del vino, la demanda de este producto ha aumentado en otras muchas industrias, como por ejemplo la farmacéutica. Para aprovechar esta creciente demanda (que coincide con una menor oferta) y poder ofrecer una mejor calidad, muchas compañías comercializadoras de este producto han implementado un proceso de integración vertical hacia atrás en su organización.

Agrovin, empresa líder en el sector del vino, ha introducido esta estrategia en Rumanía con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado global y esperando alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En la introducción, se planteó la hipótesis de que una estrategia de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico en la industria auxiliar del vino permitiera a la empresa desarrollar esta ventaja sostenible. Mediante el estudio del caso objeto de análisis descrito previamente, se ha buscado dar una respuesta empírica a esta teoría.

Con los resultados obtenidos en el estudio y análisis, junto con su corroboración a través de la información adquirida en la lectura previa, la cual está descrita en el marco teórico, se puede llegar a generalizar esta hipótesis y concluir afirmando que una estrategia de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico en esta industria supone una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, puede que no se cumplan siempre estos resultados. Por ello, es recomendable llevar a cabo el análisis de un mayor número de casos relativos a este tema, así como estudiar procesos de integración vertical de este producto concreto en distintos países, para de esta manera corroborar mejor estos resultados, identificar posibles discrepancias, así como tendencias y características comunes, poder dar una mejor generalización de los resultados y dotar de una mayor fiabilidad a la afirmación de la hipótesis planteada en este trabajo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Yin, R. K. (1989). *CASE STUDY RESEARCH, Design and Methods*. Vol V, edición revisada. Newbury Park, London, New Delhi: Bickman.

Castro, E. (2010) “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”. *Revista Nacional de Administración*. 1(2), julio-diciembre 2010, pp. 31-54. Costa Rica.

Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Vol 16, nº3, pp. 31-52.

Silva, R. y López de Ávila, A. (2007). “El sector vitivinícola en España: el despertar de un gigante”. *Revista de Empresa*. Nº22, octubre-diciembre 2007, pp. 92-114.

Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), (2015). *State of the vitiviniculture world market (2014)*.

Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), (2015). *State of the vitiviniculture world market (2014)*. Disponible en: [http://www.oiv.int/oiv/info/en\\_conjoncture\\_viticole\\_mondiale\\_OIV\\_avril\\_2015](http://www.oiv.int/oiv/info/en_conjoncture_viticole_mondiale_OIV_avril_2015) (consultada el 2 de mayo de 2015).

Jing Su, Tao Wang, Yun Wang, Ying-Ying Li, Hua Li. (2014). *The use of lactic acid-producing, malic acid-producing, or malic acid-degrading yeast strains for acidity adjustment in the winery industry*.

Agrovin (2012). *Informe anual 2012*.

Brandolini, E. (2014). Bioaldevin. Agrovin S.A. Director del proyecto en Bioaldevin. Conferencia llevada a cabo en Alcazar de San Juan, 2 de noviembre del 2014.

Graham H. Fleet (2008), *Wine yeasts for the future*. Nº8, pp. 979-995. Australia: Blackwell Publishing.

Yalcin, D., Ozcalik, E., Altiok, E., y Bayraktar, O. (2008). “Characterization and recovery of tartaric acid from wastes of wine and grape juice industries”. *Journal of Thermal Analysis and Calorimetry*. Vol. 94, 3, pp. 767-771.

Melino, J.V., Soole, L.K., y Ford, M.C. (2009). *Ascorbate metabolism and the developmental demand for tartaric and oxalic acids in ripening grape berries*. *BMC Plant Biology*. 9:145. Disponible en <http://www.biomedcentral.com/1471-2229/9/145> (consultada el 15 de febrero de 2015).

Romagnoli, E. (2009). *Vaivenes de un temprano intento de sustitución de importaciones: La producción de ácido tartárico en Mendoza en los comienzos de la especialización vitivinícola*. *Mundo Agrario*, 9(18). Disponible en: <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar>; (consultado el 2 de diciembre de 2014).

Salgado, J.M., Rodríguez N., Max, B., Pérez, B., Rodríguez, R., Cortés, S., y Domínguez, J.M. (2011). "Evaluation of wine vinasses as alternative nutrients in biotechnological processes". *Journal of Food*. Vol. 9, N°4, diciembre, pp. 278-281. Taylor & Francis.

Butu, A., Butu, M., y Rodino, S. (2011). *Studies on the possibility of recovery of secondary products resulting from the process of vinification*. Banat Journal of Biotechnology, II(3). Disponible en: <http://dse.usab-tm.ro/en/bjb.html>.

Millán, G. y Pérez, L. (2014). "Comparación del perfil de enoturistas y oleoturistas en España. Un estudio de caso". *Cuadernos de Desarrollo Rural*, II(74), julio-diciembre 2014, pp. 167-188. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1144/javeriana.crdII-74.cpec>.

Millán, G. y Melián, A. (2010). "Turismo Enológico y Desarrollo Rural: una aplicación empírica". *Revista Lider*. Vol.17, año 12, pp. 159-175.

Bories, A., Sire, Y., Bouissou, D., Goulesque, S., Moutounet, M., Bonneaud, D., y Lutin, F. (2011). "Environmental Impacts of Tartaric Stabilisation Processes for Wines using Electrodialysis and Cold Treatment". *South African Journal of Enology and Viticulture*. Vol.32, N°2.

Wilson, J., Guinan, P.J., Parise, S., Weinberg, B. (2011). "What's Your Social Media Strategy". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2011/07/whats-your-social-media-strategy>.

Eisenhardt, K. (2002). "Has Strategy Changed?". *Mit Sloan Management Review*. Invierno, pp. 88-91.

Porter, M. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/1996/11/whats-is-strategy>.

Agrovin (2015). *Página institucional*, disponible en <http://www.agrovin.com/> [consultado el 13 de diciembre de 2014].

Agrovin (2014). *Informe anual 2014*.

Henderson, B. (1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>.

Ansoff, H.I. (1957). "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review*. Vol.35, 5, septiembre-octubre, pp. 113-124.

Tamayo, M., y Piñeros, J. (2007). "Formas de integración de las empresas". *Ecos de Economía*. N°24, abril, pp.27-45. Medellín.

Langreo, A. (1978). "Análisis de la integración vertical en España". *Revista Agricultura y Sociedad*. N°9, pp. 187-205.

Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.

García, M<sup>a</sup>T., y Hernangómez, J. (1998). “A vueltas con el concepto de integración vertical en la empresa”. *Anales de estudios económicos y empresariales*. N°3, pp. 43-64.

Rodríguez, N. (2007). *Conceptualización de los efectos de las variables generadoras de confianza sobre el nivel de integración vertical*. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

Gil, S., y Camacho, J. (2002). “La integración vertical: costes, beneficios y toma de decisiones”.

Peyrefitte, J., Golden, P., Brice, J. (2000). “Vertical Integration and Economic Performance: A Managerial Capability Framework”. *Management Decision*. Global.

Pelegrín, A., y García-Quevedo, J. (2012). *WHICH FIRMS ARE INVOLVED IN FOREIGN VERTICAL INTEGRATION*. Institut d’Economia de Barcelona.

Carrol, A.B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder”. *Business Horizons*, julio-agosto, 42.

Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., y Espitia-Escuer, M. (2009). “Costes de transacción e integración vertical: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja”. *Economía Agraria y Recursos Naturales*. Vol.9, 2, pp. 27-50.

García, F., Pelechano, E., y Navas, J. (2008). “La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N°37, diciembre, pp.7-32.

Srivastava, M., Franklin, A., y Martinette, L. (2013). “Building a Sustainable Competitive Advantage”. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol.8, 2, pp. 47-60.

De Castro, M. (2005). “La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa”. *CIRIEC, España. Revista de economía pública, social y cooperativa*. N°53, noviembre, pp.29-51.

Williamson, O.E, y Riordan, M.H. (1985). “ASSET SPECIFICITY AND ECONOMIC ORGANIZATION”. *International Journal of Industrial Organization*. 3, pp. 365-378. North-Holland.

Lucanera, R., y González, G. (2011). “Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada”. *Ecos de Economía*. N°32, enero-junio, pp.133-146. Medellín, Colombia.

Porter, M. (1990). “Competitive Advantage of Nations”. *Harvard Business review*. Marzo-abril, pp.73-93.

## 7. ANEXOS

### ◆ Anexo I: Producción, consumo y exportación del vino

En la siguiente tabla podemos ver un listado de los principales países productores de vino, ordenados por cantidad producida (medida en miles de hectolitros). El estudio fue llevado a cabo por la Organización Internacional de la Viña y el Vino, en abril del 2015.

#### ❖ Gráfico I: Producción de vino en el 2014

<b>País</b>	<b>Cantidad Producida (khl)<sup>6</sup></b>
Francia	46.698
Italia	44.739
España	41.620
Estados Unidos	22.300
Argentina	15.197
Australia	12.000
Sudáfrica	11.316
China	11.178
Chile	10.500
Alemania	9.334
Portugal	6.195
<b>Rumanía</b>	<b>4.093</b>
Nueva Zelanda	3.204
Grecia	2.900
Hungría	2.734
Brasil	2.732
Austria	2.250
Bulgaria	1.228
<b>Total Mundial OIV</b>	<b>278.800</b>

*Fuente: adaptado de un estudio de OIV Expertos (2015).*

<sup>6</sup> Valor estimado, medido en miles de hectolitros. Se están excluyendo zumos y mostos.



Durante el año 2014 los tres países europeos tradicionales de la **producción** del vino: Francia, Italia y España, seguían siendo por este orden, los líderes en la producción de vino, produciendo entorno al 33% del total de vino producido mundialmente. Rumanía se encontraba en duodécimo puesto a nivel mundial y era el sexto país europeo productor de vino.

En cuanto al **consumo** del vino, los cinco primeros países que consumieron más este producto durante el 2014, medido en millones de hectolitros, fueron los siguientes: Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania y China. España se situó en el noveno puesto (OIV, 2015).

Las **exportaciones** de este producto han aumentado de manera global en los últimos años. En relación a España, desde 1986, fecha en la que se integró en la CEE - Comunidad Económica Europea- (hoy Unión Europea), las exportaciones totales de vino españolas han experimentado un gran auge. Los acuerdos y las numerosas reformas aplicadas desde entonces, junto con la globalización existente, han dado lugar a exportar no solo a países intracomunitarios, sino también a países fuera de la Unión Europea. España se ha convertido en un país líder en exportaciones de vino a nivel global. Ha sido el país líder en exportaciones en volumen del 2014, con una cuota de mercado del 21,8% a nivel mundial. A este país le siguen Italia y Francia; y juntos representaban más de las exportaciones mundiales en valor y el 56% del mercado mundial en volumen (OIV, 2015).

## ◆ Anexo II: Grupos de interés

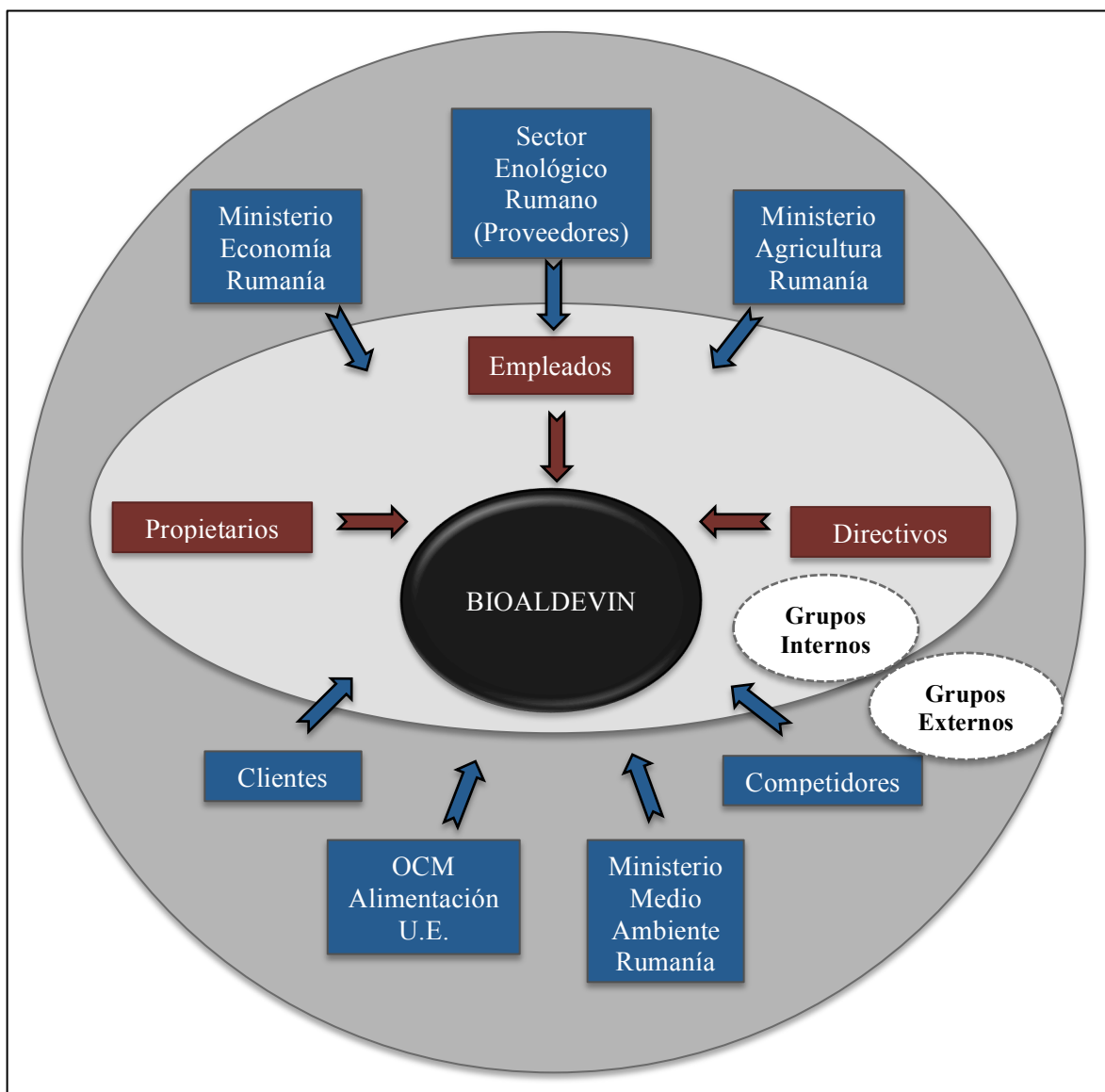
Antes de decidir llevar a cabo cualquier estrategia empresarial, se deben analizar todos los grupos de interés, ya que la estrategia empresarial va a afectar a todos y cada uno de ellos. De esta forma, al analizar su interés y su poder en relación a la implementación de la estrategia, se va a poder anticipar sucesos y diseñar tácticas de defensa ante la posible resistencia.

En este anexo, se analiza la decisión directiva en Agrovin de llevar a cabo una estrategia de integración vertical hacia atrás del ácido tartárico en Rumanía, mediante el aprovechamiento de los subproductos vínicos. Se entiende por grupos de interés a

aquellos que se ven influenciados o pueden influir en esta decisión concreta; y pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos empresariales (Freeman, 1984).

En el siguiente gráfico se pueden ver clasificados todos los grupos de interés relacionados con esta estrategia. Por un lado están los primarios o internos, que tienen una relación directa con la empresa y mantienen contratos formales con ella; y por otro, se encuentran los secundarios o externos, los cuales tienen una relación menos directa que los anteriores e influyen de manera menos formal.

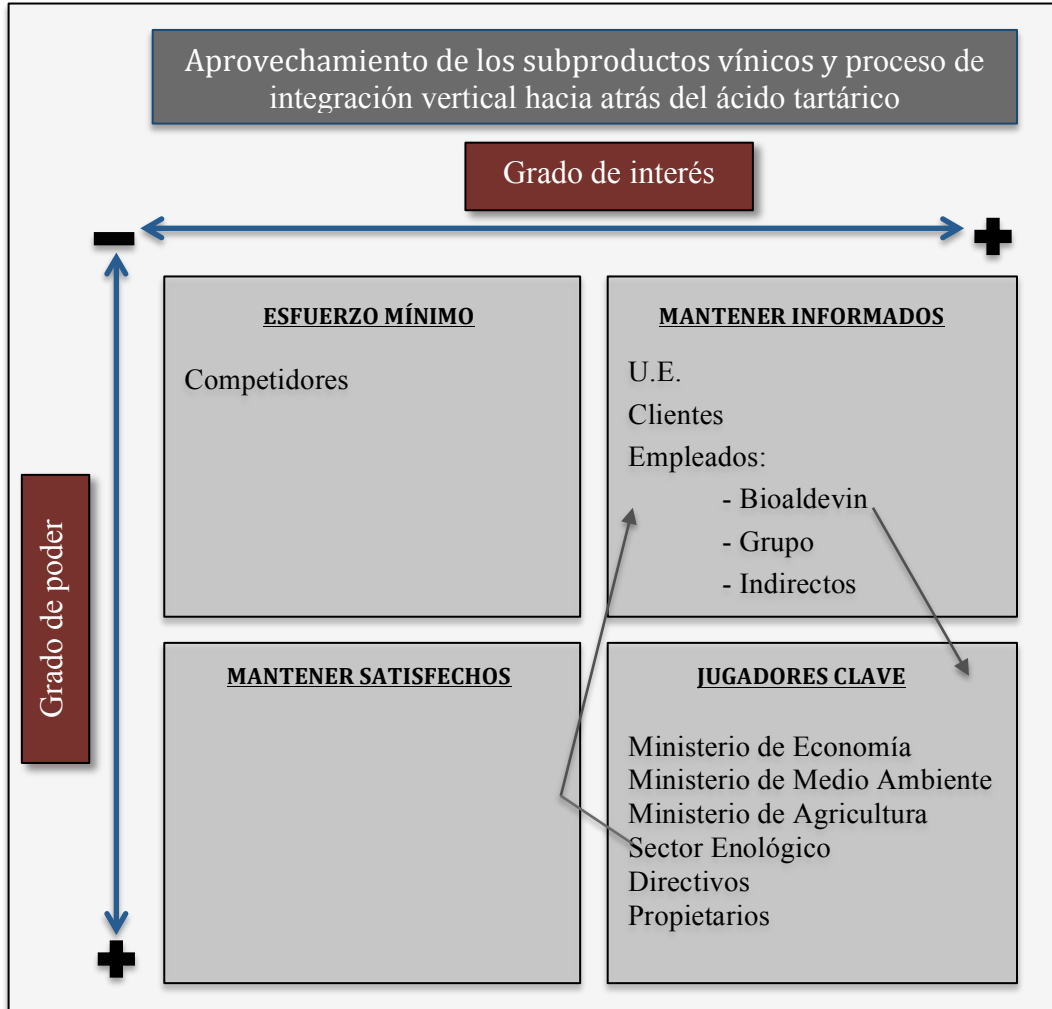
❖ **Gráfico I: Clasificación de los grupos de interés**



*Fuente: elaboración propia.*

Posteriormente, se ha situado cada grupo en la siguiente matriz para ver el grado de poder y el grado de interés que tiene cada uno con respecto a la estrategia.

❖ **Gráfico II: Matriz de poder e interés**



Fuente: adaptada del modelo de Gardner (1986).

Dentro del cuadrante de **mantener informados**, es decir, donde encontramos a los grupos que tienen mucho inter\u00e9s pero poco poder, se sit\u00faan los siguientes grupos:

- Uni\u00f3n Europea: La U.E. dictamina las pol\u00edticas agr\u00edcolas comunes que se implantan en cada pa\u00eds, en este caso legisla sobre la OCM (Organizaciones comunes de los mercados agr\u00edcolas). Previo a la construcci\u00f3n de Bioaldevin, Ruman\u00eda no pod\u00eda aplicar la OCM en su totalidad porque no dispon\u00eda de una instalaci\u00f3n donde poder procesar los subproductos v\u00ednicos. El gran inter\u00e9s de la U.E. en esta estrategia, se manifiesta en: la depuraci\u00f3n del sector enol\u00f3gico evitando que las bodegas realicen vertidos contaminantes,

el control de la producción de vinos y sus derivados para regular el mercado y en el control de productos fraudulentos realizados con los productos véricos.

Su poder es bajo, ya que no es su deber garantizar el cumplimiento de muchas de estas legislaciones, sino que éstas deben estar desarrolladas en reglamentos nacionales.

- Cientes: les interesa que haya más producción en el mercado y así una mayor competitividad, lo que dota lugar a una reducción de los precios, ya que es un nuevo servicio que hasta ahora no se aprovechaba. Su poder es reducido porque al tratarse de productos comerciales de tipo *commodity*, tienen que comprar el producto al precio que haya en el mercado con poco poder de negociación. Además su poder sobre la estrategia también es pequeño al haber una competencia reducida y pocos productos substitutivos.
- Empleados: por su parte existe mucho interés, al suponer nuevos puestos de trabajo en una zona rural donde no existe un desarrollo industrial muy elevado. Con respecto a los empleados del resto del grupo, su interés también es grande. El proyecto dota a la organización de una mayor envergadura con un producto considerado estratégico en el sector (AT) y los empleados deben adaptarse a los nuevos cambios internos. Sin embargo, ambos poseen un poder reducido, no recaen en ellos las decisiones acerca de esta estrategia. Aún así, podría cuestionarse el poder de los empleados en Rumanía y considerarse elevado, ya que la eficacia y eficiencia del proceso productivo depende en gran medida de ellos. Sin ellos no se podría llevar a cabo la estrategia. Esta estrategia implicaría también la contratación de otros empleados indirectos, tales como trabajadores en empresas de transporte. Al ser Bioaldevin una empresa con un gran componente logístico existe un gran interés en empresas de transporte locales por la posibilidad de obtener contratos con la compañía.

En el cuadrante de la matriz donde se sitúan los **jugadores clave**, estos son los que tienen tanto un poder como un interés significativo en relación a la estrategia empresarial; encontramos los siguientes grupos:

- Ministerio de Economía en Rumanía: su interés es alto, ya que Bioaldevin producirá, entre otros productos, alcoholes que comercializados en el mercado rumano generarán unos impuestos especiales, nuevos para el país. Además, al evitarse el fraude relacionado con los productos vlnicos y los alcoholes que se venden en Rumanía, mediante la regulaci3n del pago de los impuestos correspondientes, mejorarán las finanzas del país.
- Ministerio de Medio Ambiente en Rumanía: tiene un interés muy significativo, ya que supone una soluci3n a un problema medioambiental de gran tamaño en este país, para el cual hasta ahora no había un medio realista para solventarlo. En cuanto a su poder, es considerablemente alto, ya que puede clausurar aquellas bodegas que no respeten los tipos y cantidades de vertidos contaminantes que producen.
- Ministerio de Agricultura en Rumanía: como responsable de la aplicaci3n de las políticlas agrarias comunes, tiene varios intereses relativos a esta decisi3n estratégica. Mediante Bioaldevin, el ministerio va a poder controlar qué cantidades de subproductos se destinan a la fábrica y con ello estimar los niveles de producci3n de cada bodega. Por lo tanto, se controla la producci3n del sector enológico y se evita el fraude proveniente de la realizaci3n de productos fabricados de modo ilegal. Además, esta fábrica va a permitir desarrollar el sector enológico rumano con normas de calidad y garantizando un sistema de crecimiento sostenible, evitando vertidos contaminantes de las bodegas. También, supone una mejora en la calidad de los vinos elaborados en Rumanía, incrementando el potencial de exportaci3n a otros países. Con respecto a su poder, es muy elevado ya que influye de manera directa en la estrategia y en las decisiones relativas a ella. Además, puede clausurar las bodegas que no cumplan la legislaci3n vigente.
- Sector enológico: el sector enológico está formado por todas aquellas bodegas rumanas dedicadas a la elaboraci3n del vino y a productos enológicos. Podríamos clasificarlas en funci3n de su compromiso con el cumplimiento de la ley vigente. Por un lado, están aquellas bodegas que producen respetando la legislaci3n. Éstas tienen un gran interés porque se ha encontrado una soluci3n para evitar los vertidos contaminantes y además

reciben una compensación por la entrega de los subproductos vínicos, ya que Bioaldevin les paga por la entrega de éstos. Sin embargo, por otro lado, existen bodegas en Rumanía que no cumplen con la legislación y que cometen fraude para obtener mayores beneficios. Éstas ven Bioaldevin como un medio de control que limita sus actividades ilícitas. En cuanto al poder de las bodegas, este es significativo. Bioaldevin requiere de los subproductos que generan para llevar a cabo su actividad productiva. Por lo tanto, su actividad depende de la producción de las bodegas, la cual da lugar a los subproductos vínicos. Aún así, la legislación vigente de la U.E. les obliga a dar estos subproductos, por lo que podría suponer una reducción de su poder sobre esta estrategia, y podrían situarse dentro de la matriz de mantener informados.

- Directivos: los directivos de Agrovin tienen un interés alto porque supone una oportunidad dentro del grupo para su promoción. Además, se prevé obtener beneficios con la estrategia, facilitando el desarrollo de ventajas competitivas y mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado, lo que supone sobrevivir en el tiempo. El poder de los directivos también es significativo ya que las decisiones de esta estrategia recaen en ellos y son los que tienen que sacar adelante el proyecto.
- Propietarios: la propiedad, que en este caso es la sociedad matriz (Agrovin) tiene un gran interés por el potencial de beneficios que existe en el mercado rumano y por la apuesta financiera que el proyecto significa para la organización. Su poder es muy elevado.

Dentro de la clasificación, encontramos un grupo de interés que requiere un **esfuerzo mínimo**, es decir que tienen un interés y un poder bajos. Estos son los competidores:

- Competidores: No existen competidores directos en la captación de subproductos vínicos en Rumanía. Con respecto a los competidores que captan estas materias primas en otros países, al ser mercados locales no tienen interés en Rumanía. Por ello, aunque no quieran tener nuevos competidores, nos les influye la competencia que surja en otros países. El coste de transporte hace inviable transportar subproductos a otros países.

Este grupo no tiene ningún poder en las decisiones relativas a esta estrategia.