

**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Licenciatura en Administración Agraria**



**Trabajo final de Grado – Reporte de Caso**

**Nuevas cepas potenciales de vid para Finca La Emilia**

**Barberis Bestani Diego Matías**

**DNI: 34674113**

**Legajo: VAAG03223**

## Resumen

En el presente trabajo final de graduación se plantea la propuesta de incorporar nuevas cepas potenciales de vino como plan de nuevo producto para la empresa Finca La Emilia, ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba. Dicha empresa tiene como actividad económica la producción de vinos a pequeña escala, sobre una finca familiar, teniendo la impronta de poseer una explotación artesanal, de calidad, a buen precio. Históricamente, dicha explotación se basó en no perder esta esencia familiar y seguir avanzando para buscar una salida económica.

El objetivo perseguido en el presente trabajo es proponer un plan de implementación para la introducción de nuevas cepas de vinos, con el fin de aportar sustentabilidad agronómica y maximizar la rentabilidad de la empresa Finca La Emilia, con tal fin se expusieron y desarrollaron distintos estudios que dan base y fundamentan la elección de estas nuevas variedades. Posteriormente se elaboró un plan de acciones necesarias para implementarlas, se determinaron los costos requeridos para la implantación de las mismas, y se evaluó económica y financieramente el nuevo proyecto a través de los indicadores financieros VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y período de recupero.

*Palabras clave:* vinos, cepas, potenciales, sustentabilidad, familiar, artesanal.

## Abstract

In this final graduation assignment, is made the proposal to incorporate new potential strains of wine as a new product plan for the company Finca La Emilia, located in the rural area of Colonia Caroya, Colón, and Córdoba. This company has as an economic activity the production of wines on a small scale, on a family estate, having the imprint of owning an artisanal exploitation, of quality, at a good price. Historically, this exploitation was based on not losing the family essence and continuing to move forward to find an economic solution.

The objective pursued in this paper is to propose an implementation plan for the introduction of new strains of wines, in order to provide agronomic sustainability and maximize the profitability of the company Finca La Emilia, for this purpose different studies were presented and developed that give basis and support the choice of these new varieties. Subsequently, a plan of necessary actions to implement them was elaborated, the cost required for their implementation was calculated, and the new project was evaluated economically and financially through the financial indicators the NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and payback financial indicators.

*Keywords:* Wines, strains, potentials, sustainability, family, artisanal.

## Introducción

En el marco del trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración Agraria, se realizará un reporte de caso, en el cual se evaluará la factibilidad de implementar nuevas cepas potenciales de vino, como plan de nuevo producto. La adopción de esta nueva variedad de cepas tiene como objetivo aportar sustentabilidad y maximizar la rentabilidad de la empresa La Emilia.

### *Marco de referencia institucional*

*La Actividad Agroindustrial de Base Vitícola se define como el proceso general que comprende el cultivo de la vid para obtener la uva que puede tener como destino la producción de pasas, el consumo en fresco, su transformación en mosto virgen, la generación de productos alcohólicos y analcohólicos, los productos diversos derivados y la comercialización y distribución de esos productos intermedios y finales en los mercados de consumo, incluyendo también las actividades conexas que genera la cadena. (Gago, A. et. al. 1998, 16)*

*El proceso de vinificación comienza en la transformación de la uva en mosto virgen, apareciendo como subproductos residuales, utilizables para otros fines, el escobajo, la semilla, las borras vínicas y el orujo. El mosto virgen da origen a dos tipos de productos:*

- *Analcohólicos: mostos concentrados, mostos sulfitados y mostos tártaros.*
- *Alcohólicos: vinos de mesa, vinos reservas, vinos finos, vinos compuestos (sangría, aperitivos, etc.), vinos especiales genuinos (oportó, jerez, moscato, etc.), vinos especiales espumantes (champagne, gasificado, frizante, etc.), coñac, vinagre de vino y alcohol vínico. (Hernández, J. J., 2013, pág. 20)*

*El Resveratrol es un polifenol presente en las uvas. Es la sustancia que ayuda a las plantas a protegerse del ataque de bacterias y hongos. Comparándola con la de los vinos de Cuyo, región vitivinícola por excelencia de nuestro país, en los productos caroyenses esta sustancia tiene una concentración tres veces superior. (Serindustria, 2020, <https://bit.ly/3hV7VME>).*

El destino mayoritario de la uva producida en los viñedos es la elaboración de vinos (en sus distintas especialidades y variedades) en las bodegas, los cuáles una vez que se encuentran fraccionados, envasados y listos para consumir son comercializados en los mercados. De esta manera queda conformada la cadena productiva vinícola con un primer eslabón correspondiente al sector agrícola, una segunda etapa perteneciente al sector transformación o industrial y por último una tercera fase de distribución y comercialización.

*Colonia Caroya se fundó por decreto de Nicolás Avellaneda en 1876 en terrenos del primer establecimiento rural Jesuita de nuestro país, la estancia Caroya. Italianos de la región de la friulana hicieron de un monte seco y bravo un vergel donde se produjo vino regional de calidad desde antes que nuestro país sea tal. Hoy, los vinos de Colonia Caroya son conocidos en el mundo entero. Ganaron dos medallas de oro y una de plata en el 13 Concurso Internacional de Vinos y Licores Vinus 2016. (El Federal, s.f., <https://bit.ly/38pAUF3>).*

Dentro de los productores de vino de Colonia Caroya se encuentra FINCA LA EMILIA, es una empresa familiar de tipo PYME, caracterizada por su impronta familiar desde su fundación, cuyo núcleo productivo es la producción de vinos a pequeña escala. Las características de los productos de FINCA LA EMILIA se definen en función al nicho de mercado al cual se dirige, el cual busca productos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas.

Concursos nacionales por la calidad de su vino, lo cual es sumamente importante por su impacto en la reputación del producto. La premiación constituyó un hito no solamente para la empresa, sino para toda la zona de Colonia Caroya y Jesús María, dado que había algunos productores que, también, tenían vinos de excelente calidad y, a partir de ese hito, han podido empezar a concursar y a ganar premios fuera de la provincia de Córdoba. Ese hito de premiación, significativo para toda la región, hizo que la valoración de la empresa se vea afectada positivamente entre sus pares.

Está ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba. Es posible llegar por la Ruta Nacional Número 9 (al norte de la Ciudad de Córdoba). En la zona periurbana de Colonia Caroya se emplaza una zona vitivinícola, actualmente identificada en los Caminos del vino de la provincia de Córdoba.

### ***Breve descripción de la problemática***

Finca la Emilia trabaja en hacer vinos de Córdoba. La gran diferencia de este proyecto es hacer vinos en Córdoba que tengan una diferenciación y sean distintos a los vinos de las otras regiones de la República Argentina. En ese aspecto, se mira lo local con un valor positivo, a pesar de que, hegemonicamente, el Malbec de altura y desierto está impuesto como paradigma de calidad en la Argentina, ya que hay un grupo de consumidores que quiere probar vinos de orígenes alternativos.

La empresa ha trabajado sobre todo en los vinos tintos y la variedad que más éxito tiene en la elaboración es el Merlot. Por lo que, los esfuerzos se enfocan sobre todo en trabajar a partir de vinos tintos barricados, el producto principal de la empresa.

Es una empresa con mucho potencial, que tiene cualidades virtuosas por ser una empresa de tipo familiar, que se enfrenta al difícil desafío de mantenerse como está y/o tomar decisiones y conquistar otros nichos de mercado es aquí donde toma relevancia el hecho de sumar nuevas cepas de vinos sin perder su esencia y lo que hoy en día la llevo a estar posicionada de esa manera.

### ***Resumen de antecedentes***

*La viticultura argentina se inició en 1556 a partir de vides introducidas desde Chile a Santiago del Estero, que dieron su origen a cepajes criollos, base de la actividad. A mediados del siglo XIX, en plena época filoxérica, en Europa, comienza una etapa de impulso debido a la introducción de variedades francesas, luego italianas y españolas como el Malbec, Cabernet, Merlot, Sauvignon, entre otras. Estas variedades encontraron un gran desarrollo, especialmente en las provincias de Mendoza y Río Negro, desplazando a los cepajes criollos. No obstante, gracias al aumento en el consumo de vinos comunes en la década del 50 y 70, con más de 90 litros por habitante por año, se produjo el resurgimiento de los cepajes criollos debido a su alto rendimiento (Altube et al., 2012).*

*En la década del 60 del siglo pasado, comienza una etapa de masificación de la viticultura, en la que predomina la “cantidad” en desmedro de la “calidad”. Por no existir un reconocimiento de la calidad de los mostos finos, las variedades productivas*

(Criollas, Pedro Jiménez, Bonarda, entre otras), *desplazan al Malbec. Así, la superficie trepa a un total de 350.680 hectáreas en 1977* (Altube et al., 2012).

*A partir de 1991 las fronteras de la Argentina se abrieron para los productores, por lo que algunas bodegas iniciaron su modernización. Esta etapa se caracterizó por la incorporación de acero inoxidable para reemplazar las piletas de hormigón; el uso de barricas de roble fabricadas en Francia (90%) o Estados Unidos (10%); y la compra de nuevas líneas de embotellado y etiquetado, principalmente desde Italia* (Altube et al., 2012).

*En los últimos tiempos, y a pesar de la difícil situación económica del país, el sector vitivinícola argentino en su totalidad, desde la base agrícola hasta el consumidor final, viene experimentando un desarrollo creciente en todos los aspectos: técnico, comercial, productivo, de difusión y de conocimiento, tanto doméstico como internacional* (Altube et al., 2012).

*En la provincia de Córdoba, las primeras cepas traídas fueron transportadas por los españoles desde Perú, vía Santiago del Estero. El clima seco y el agua abundante en regadío, fueron ambiente propicio para esas primeras vides. Años después, el cultivo de la vid se hizo con éxito en tierras de los actuales departamentos Cruz del Eje y Punilla* (Menéndez, 2012).

En la tonalidad y el aroma de los vinos de Córdoba se perciben historias vinculadas al trabajo de los jesuitas y de los inmigrantes friulanos que habitaron la provincia. Como en prácticamente todas las regiones vitivinícolas de la Argentina, el vino llegó a Córdoba de la mano de los jesuitas y como en el resto de los sectores, el destino final fue la celebración de la misa.

No se han podido encontrar antecedentes a nivel de producción dentro del marco de la vitivinicultura en la región de mencionada, esto puede deberse al carácter conservador de los productores y la lucha de mantener tradiciones sin perder su esencia dentro de sus bodegas. La bibliografía consultada sólo muestra resultados a nivel científico o de investigación de la producción de vinos en Argentina en base a las distintas cepas, por lo que es frecuente que las fuentes sean trabajos, informes, manuales o ensayos pertenecientes al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina y Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Agropecuarias.

En los viñedos de Argentina podemos observar todas estas variantes, opciones teniendo presente que nuestro país cuenta con una gran y variedad significativa de climas y microclimas que permiten llevar a cabo este tipo de actividad que es reconocida a nivel mundial dentro de la agricultura.

Como sustento de lo expuesto anteriormente y con el fin de respaldar este reporte de caso, se mencionan los libros que permiten corroborar el uso de diferentes cepas para la producción de vinos:

- *Variedades no tradicionales de Vitis vinífera: evaluación agronómica y enológica en la Norpatagonia / Mario Gallina. [et al.]. - 1a ed. – Río Negro: Ediciones INTA, 2018.*
- *Manual de calidad uva: guía práctica para conocer y evaluar la calidad de uva para Vino Hemán F. Vila.[et.al.]. -1a ed. - Luján de Cuyo: Ediciones INTA 2010 96 p.*
- *Producción de uvas orientada a la elaboración de vinos de alta gama en Colonia Caroya – Córdoba. Autores: Lobato, María Luz y Nanini, Jesica. Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Agropecuarias, 2015.*

### ***Relevancia del caso***

FINCA LA EMILIA es una empresa familiar de tipo PYME, caracterizada por su impronta familiar desde su fundación, cuyo núcleo productivo es la producción de vinos a pequeña escala. Las características de los productos de FINCA LA EMILIA se definen en función al nicho de mercado al cual se dirige, el cual busca productos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas.

La finca fue fundada como tal a mediados de los noventa. En su momento tenía duraznos y uvas tradicionales. En el año dos mil cuatro, la finca se reconvirtió incorporando cepas finas (desde Italia), invirtiendo en variedades que tenían mayor valor comercial, como el Merlot, Cabernet y Malbec. Se plantó nuevamente el viñedo y fue necesario esperar unos cuatro años (hasta 2008) para que empezase a funcionar.

La posibilidad de elaborar vinos de alta calidad a partir de uvas muy buenas constituyó un gran salto en la impronta de la empresa, que empezó con un proyecto agrícola a partir de 2004, con vinos de prueba. En 2005, se comercializó la primera

tirada. Fue necesario recurrir a los expertos, profesionales y técnicos para superar la dificultad de poner a punto la producción con uvas finas de alta calidad.

A partir del año 2009, luego de cinco años de arduo trabajo, se empezó a comercializar pequeñas cantidades de vino, las cuales surgieron de la producción cuidada a partir de las cepas de vid traídas de Europa. (Caso La Emilia, Canvas, Universidad Siglo XXI, 2021, págs. 2 y 3)

El análisis de este caso servirá de precedente para que FINCA LA EMILIA, a partir de las conclusiones y recomendaciones plasmadas en este trabajo final de grado, pueda tomar a futuro otra decisión estratégica. Esta vez, para conquistar otros nichos de mercados partiendo de la recopilación de antecedentes informativos que quedarán establecidos en dicho trabajo final.

### **Análisis de situación**

Que se entiende por mandatos institucionales o cual es la noción que hoy en día las empresas manejan acerca de este término, Finca La Emilia entiende que siempre han sido:

1° La continuación de funcionamiento de la finca familiar para mantener el concepto de tradición familiar.

2° A partir de los antes dicho, buscarle una salida económica a dicha producción familiar.

La visión siempre fue clara: que Colonia Caroya pasara de tener una imagen de zona no productora de vinos de alta gama a ser visualizada como una productora de vinos de muy buena calidad. Y que éstos sean aceptados, porque la región tenía condiciones climáticas muy similares a países como Francia e Italia, donde estaba incrementando la calidad de los productos.

Siempre la visión fue que se podía pasar de un tipo de vino popular a tipos de vinos de alta gama. Lo que, con el tiempo, se ha confirmado, no solamente por el trabajo de esta empresa, sino, también, por el trabajo de una serie de empresas de la zona, que están haciendo vinos de alta gama muy reconocidos, incluso fuera del país.

La misión era (y es) convertirse en un pequeño establecimiento boutique que continúe la tradición, ajironándose a los nuevos tiempos.

El establecimiento es un emprendimiento o explotación de tipo familiar que estuvo, en su momento, formando parte de un consorcio que hubo en Córdoba (Terruño Córdoba) que nucleaba a un conjunto de pequeños establecimientos que estaban en un proceso de transformación de viñedo de uva fina a pequeños establecimientos tipo boutique de vinos de alta calidad.

Dentro del sistema vitivinícola cordobés, es posible decir que la Finca La Emilia es una de las pocas fincas tradicionales sobrevivientes que fueron, en un principio, levantadas en la colonia agrícola por los inmigrantes friulanos, a partir de 1880.

Esa tipología de agricultura familiar, típica de la colonia agrícola, con el paso del tiempo se fue desvaneciendo. Quedan muy pocas fincas vitivinícolas en las zonas que siguen desarrollando ese tipo de actividad, La Emilia es una de ellas.

A razón de esa permanencia en el tiempo, por mantener viva la tradición de la vitivinicultura “importada” por los friulanos y, sobre todo, por su reconversión, la Finca La Emilia es ponderada y valorada entre sus pares de la zona de Colonia Caroya y Jesús María.

La finca La Emilia produce uvas finas, que se reconvirtieron en el año 2004, cuando la provincia de Córdoba abandonó las cepas tradicionales para implantar otras de mayor calidad y jerarquía. Las cepas o varietales con los que cuenta dicha finca son Malbec, Cabernet, Merlot y Sauvignon blanc.

Esta información que brinda la empresa permite realizar una introducción de una herramienta muy valiosa como lo es el FODA para analizar atribuciones tanto de la empresa como del ambiente.

*El uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario su aplicación se debe promover en las pequeñas empresas para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.*(Galván Herrera et al., 2008. Análisis FODA del curso: Gestión estratégica)

Se realiza la identificación de los siguientes criterios de análisis que resultan relevantes para dicho caso, a razón de enfocarse en aquellos que se consideran críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

Tabla 1. Matriz de determinación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Es una de las zonas vitivinícolas más antiguas de toda la República Argentina.	La zona está tratando de cambiar su imagen y de posicionarse en el mercado como una de las productoras de vinos de alta calidad.	Mantener viva la tradición de la vitivinicultura "importada" por los friulanos	En la zona hay pocas bodegas, en relación a otras zonas del país, el desarrollo de políticas podría ser mayor si hubiese más fincas en la zona.
La principal zona productora es Colonia Caroya, produciendo el 95% de los vinos.	Inserta en el Camino cordobés del Vino, tal vez con una presencia menor a otras bodegas	No tiene empleados a su cargo, dado que su actividad es claramente estacional y las actividades menores, en los tiempos por fuera de la cosecha de la uva, son llevadas a cabo por la familia propietaria.	Por la tipificación ante AFIP, por temas del monotributo, también hay un techo productivo, con respecto a la cantidad de uvas cosechadas, ergo molidas y procesadas.
Cuenta con su viñedo propio estructura edilicia mas plantas de vid.	Aspectos estéticos el sótano cuenta con un sitio donde se encuentran las barricas para la degustación de los vinos estilo boutique	Internacionalmente, la zona de Colonia Caroya tiene poca fama como productora de vino, en comparación con otras.	Quedan muy pocas fincas vitivinícolas en las zonas que siguen desarrollando ese tipo de actividad
Cuenta con equipamiento para realizar la actividad, herramientas necesarias.	Uno de los productos transversales pendientes del emprendimiento es entrar en el negocio turístico del vino que también incluye la divulgación.	El vino es una de las actividades más reguladas que existen porque es uno de los pocos productos que sale con certificado de origen y realmente se hace a partir de procesos naturales y artesanales que tienen miles de años en la humanidad.	Existe un control muy fuerte en la industria para asegurar la genuinidad del vino y dar certidumbre de que surja del proceso.
Tienen un encaje comercial muy fuerte al componerse de productos exclusivos.	Nuevas cepas de vinos para atraer nuevos clientes y aumentar la presencia de la empresa.	Un trabajo que consta, sobre todo, en saber hacer y no tanto en hacer grandes volúmenes de trabajo.	No es un proyecto muy rentable elaborar cada vino, porque es una producción de pequeña escala.

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis de contexto*

Los momentos críticos estuvieron signados (sobre todo) entre 2013 y 2015, años muy húmedos, con regímenes de lluvia muy altos. Inclusive hubo, por primera vez en la

historia, una inundación en la zona Durante esos años, se presentaron condiciones climáticas sumamente adversas y el viñedo se vio fuertemente afectado, eso fue contraproducente porque:

- La zona empezó a tardar en producir la cantidad suficiente de materia prima para elaborar vino.
- La materia prima que se produjo (en esos años) no tuvo la calidad que había tenido en las campañas anteriores, entonces se complicó mucho mantener los niveles de calidad que facilitaron el acceso a restaurantes, hoteles y vinotecas de alto poder adquisitivo.
- Los eventos climáticos ocurridos entre 2013 y el 2015 fueron muy críticos, dado que hay una dependencia muy grande entre la calidad del producto y las condiciones climáticas. El vino no forma parte del grupo de los commodities, lo cual hace que el precio del producto no tenga las regulaciones de éstos. (Caso La Emilia, Canvas, Universidad Siglo XXI, 2021).

### ***Diagnóstico organizacional***

Como se expresó anteriormente en la matriz de determinación se puede dilucidar que la empresa cuenta con grandes fortalezas que son acompañados por sus oportunidades (Pares de Éxitos), esto permiten facilitar el proceso, satisfacer una demanda, aumentar el potencial de la empresa familiar y brindar una facilidad para la venta de vinos en el mercado.

Por otra parte no hay que solo guiarse de estos pares, la empresa debe tener presente que los Pares de Reacción les permitirá estar enfocados en las amenazas que atentan con la finca acotando posibilidades de recuperar las posibles inversiones y no poder afrontar la situación económica.

A partir de la Tabla 1 se realiza una ponderación de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota un nivel de mayor actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

Se asignó una calificación individual a la lista, para indicar el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.

Tabla 2. Matriz de ponderación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Es una de las zonas vitivinícolas más antiguas de toda la República Argentina.  1	La zona está tratando de cambiar su imagen y de posicionarse en el mercado como una de las productoras de vinos de alta calidad.  3	Mantener viva la tradición de la vitivinicultura "importada" por los friulanos  2	En la zona hay pocas bodegas, en relación a otras zonas del país, el desarrollo de políticas podría ser mayor si hubiese más fincas en la zona.  1
La principal zona productora es Colonia Caroya, produciendo el 95% de los vinos.  2	Inserta en el Camino cordobés del Vino, tal vez con una presencia menor a otras bodegas  1	No tiene empleados a su cargo, dado que su actividad es claramente estacional y las actividades menores, en los tiempos por fuera de la cosecha de la uva, son llevadas a cabo por la familia propietaria.  1	Por la tipificación ante AFIP, por temas del monotributo, también hay un techo productivo, con respecto a la cantidad de uvas cosechadas, ergo molidas y procesadas.  2
Cuenta con su viñedo propio estructura edilicia mas plantas de vid.  3	Aspectos estéticos el sótano cuenta con un sitio donde se encuentran las barricas para la degustación de los vinos estilo boutique.  2	Internacionalmente, la zona de Colonia Caroya tiene poca fama como productora de vino, en comparación con otras.  2	Quedan muy pocas fincas vitivinícolas en las zonas que siguen desarrollando ese tipo de actividad.  2
Cuenta con equipamiento para realizar la actividad, herramientas necesarias.  3	Uno de los productos transversales pendientes del emprendimiento es entrar en el negocio turístico del vino que también incluye la divulgación.  1	El vino es una de las actividades más reguladas que existen porque es uno de los pocos productos que sale con certificado de origen y realmente se hace a partir de procesos naturales y artesanales que tienen miles de años en la humanidad.  3	Existe un control muy fuerte en la industria para asegurar la genuinidad del vino y dar certidumbre de que surja del proceso.  3
Tienen un encaje comercial muy fuerte al componerse de productos exclusivos.  3	Nuevas cepas de vinos para atraer nuevos clientes y aumentar la presencia de la empresa.  3	Un trabajo que consta, sobre todo, en saber hacer y no tanto en hacer grandes volúmenes de trabajo.  1	No es un proyecto muy rentable elaborar cada vino, porque es una producción de pequeña escala.  3

Fuente: elaboración propia.

Se realiza los cálculos para el correspondiente análisis de cada criterio, llevándolo a porcentaje y así poder elaborar la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de totales y porcentajes

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	TOTAL
	1	3	2	1	7
	2	1	1	2	6
	3	2	2	2	9
	3	1	3	3	10
	3	3	1	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>12=28,57%</b>	<b>10=23,81%</b>	<b>9=21,43%</b>	<b>11=26,19%</b>	<b>42=100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Gracias a la Tabla 3 se pueden plasmar de forma numérica el balance estratégico para FINCA LA EMILIA a través de los factores de optimización y riesgo.

El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

$$\text{Balance estratégico: Factor de optimización} = \text{Factor de riesgo}$$

*El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.*

*El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.* (Galván Herrera Ada A., Jiménez Guiot Marissa, 2008, pág.58)

$$F + O = \text{Factor de optimización}$$

$$D + A = \text{Factor de riesgo}$$

Teniendo en cuenta dichos conceptos se procede a realizar los cálculos para una mejor visualización de la información y tener en cuenta que lo ideal es que el factor de optimización mantenga un cierto margen del factor de riesgo ya que se busca la mejor condición para poder planificar un nuevo plan de productos.

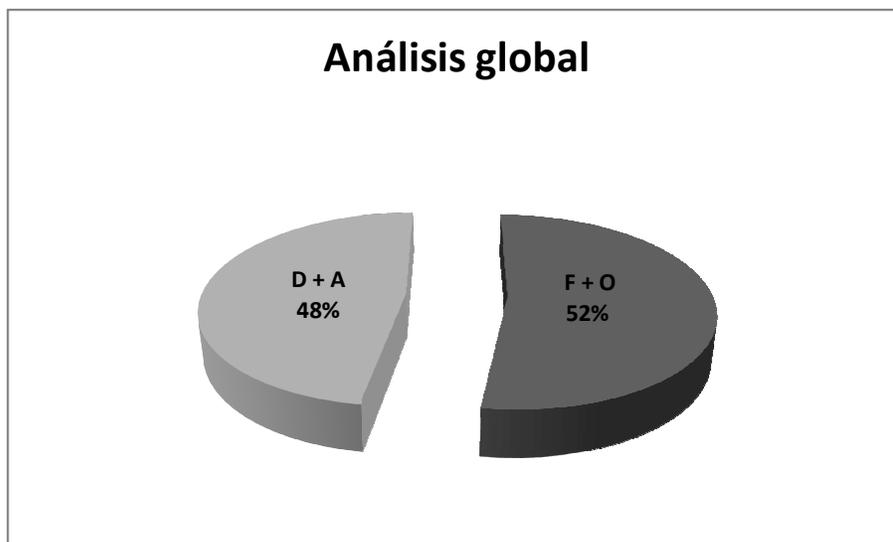
*Tabla 4. Matriz de Balance estratégico.*

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
22	20	52,38%	47,62%	100%

Fuente: elaboración propia.

***Análisis específicos según los aspectos fundamentales de la Administración agraria***

Como se observa en la matriz anterior FINCA LA EMILIA cuenta un margen de factor de optimización superior a factor de riesgo, como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: elaboración propia.

Apoyándose en los conocimientos que se describen en Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, los autores L. Á. Guerras y J. E. Navas (2016) “*en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes y supone una modificación del campo de actividad ampliando el ámbito de productos*”.

En base a la información que proporciona el caso y al sumar un plan de nuevos productos, como lo es el uso de nuevas cepas de vinos para atraer nuevos clientes y aumentar la presencia de la empresa, nos permite lograr un mayor factor de optimización que se traduce en ventajas competitivas en el futuro, respetando los mandatos institucionales de tradición familiar y buscarle una salida económica.

## Marco Teórico

Con el objetivo de avalar la implementación de nuevas cepas de vinos, a lo largo del actual marco teórico se irán exponiendo y desglosando distintos estudios e investigaciones que dan base y fundamentan la elección de estas nuevas cepas en Finca La Emilia.

Barberis y Sánchez (2013) mencionan que: *en la provincia de Córdoba, la superficie ocupada con vid era de 278,52 ha que significaban solamente el 0,12% de la superficie destinada al cultivo en Argentina. En Córdoba se encuentran 118 viñedos, localizados en los departamentos: Colón (113), Calamuchita (2), Santa María (2) y Totoral (1). El sistema de conducción predominante en Córdoba, de acuerdo a la superficie implantada, es el de espaldera baja (63%), le sigue el de espaldera alta (20%) y, por último, el parral (16%). El 15% de las hectáreas en el año 2012 tenían riego por goteo y el 7% contaba con tela antigranizo.*

En el encepado provincial, predominan las variedades de vinificar y dentro de éstas, las tintas. Las principales variedades tintas corresponden a Pinot Negro, Merlot, Malbec y Cabernet Sauvignon, entre otras. Por el lado de las blancas, Torrontés Riojano, Chardonnay y Sauvignon (Barberis et al., 2013).

### ***Criterios para la elección de cepas potenciales***

Si bien existen diferentes criterios de clasificación de las variedades de vid, uno de los más destacados es por la época de cosecha. Dicha clasificación puede ser generalizada para un país, encontrándose diversas variantes según las características climáticas y edáficas de cada zona que influyen directamente sobre la maduración de los frutos. La época de cosecha depende del tiempo que transcurre entre las distintas fases fenológicas (brotación, floración, fructificación y maduración) y del grado de madurez de la uva que se desea obtener, es decir, del momento en que la relación porcentual entre los azúcares y los ácidos en el grano han alcanzado el valor óptimo para el tipo de vino que se desea producir. Teniendo en cuenta dichas particularidades, el período de vendimia varía entre febrero y abril, por lo que pueden clasificarse en cultivares tempranos, medios y tardíos, según el INTA y la Facultad de Ciencias Agropecuarias

para los sistemas de producción de cultivos intensivos en este caso particular como lo es la vid.

*Tabla 5. Variedades según la fase de maduración para la localidad de Córdoba.*

Cultivares	Variedades	Fecha de maduración
Muy tempranas	Chardonnay, Sauvignon	02 de febrero
Muy tempranas	Ancellotta	15 de febrero
Tempranas	Pinot, Merlot	17 de febrero
Tempranas	Isabella, Cabernet	22 de febrero
Media	Malbec	15 de marzo

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos aportados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

### ***Beneficios reportados por las diferentes cepas***

Syrah: variedad oriunda de Francia, originada del cruce natural de la Mondeuse (cepa blanca) y de la Dureza (cepa tinta). Llega a Argentina formando parte del denominado grupo de cepas francesas y hoy es el tercer país con mayor superficie implantada a nivel mundial. Logra los mejores resultados en suelos francos o franco-arcillosos, con clima cálido y gran exposición solar. Es una cepa fácil de cultivar y, con los cuidados necesarios, alcanza muy buenos rendimientos sin perder su tipicidad. Los frutos de esta variedad son de tamaño mediano, color negro azulado y hollejo fino pero resistente. Forma racimos cilíndricos bastante compactos, de tamaño mediano o pequeño (Menéndez, 2012).

Cabernet Franc: tiene su origen en Burdeos. Con la aparición del Cabernet Sauvignon, este cepaje se fue dejando de lado debido a su fragilidad frente al ataque de diferentes hongos. La vid es bastante vigorosa, se adapta a todo tipo de suelos y tolera los climas fríos. Sin embargo, es sensible a las enfermedades y a la carencia de magnesio, por ello requiere de una buena fertilización y de atención permanente. Las uvas son pequeñas, redondas y de color negro azulado. Forman racimos de tamaño mediano y de forma alargada. El vino Cabernet Franc se distingue por sus colores rojos maduros, sus taninos finos y delicados, y sus aromas a frutos rojos y chocolate (Menéndez, 2012).

Petit Verdot: originaria de la región de Burdeos. Este cepaje se puede encontrar en los viñedos de San Juan y Mendoza, aunque por el momento con una extensión de

pocas hectáreas. Las vides son medianamente vigorosas, de maduración tardía y se caracterizan por su buena adaptabilidad a los diferentes tipos de suelos. Presenta una productividad media a baja y muy buenas características para elaborar vinos de corte y de guarda. Tiene frutos pequeños, uniformes, esféricos y de color violeta oscuro y de baja compacidad. El hollejo es grueso y la pulpa no presenta mucho color pero es jugosa (Menéndez, 2012).

Ancellotta: es una variedad de origen italiano. Aquí en Argentina, produce vinos de excelentes características tanto varietales como para cortes (Menéndez, 2012). Presenta racimos de tamaño medio, piramidal. Las uvas son pequeñas, esferoides, de color negro azulado. Posee alta concentración de polifenoles y antocianos.

## JUSTIFICACIÓN

Como se mencionó anteriormente, las cepas o varietales con los que cuenta Finca La Emilia son Malbec, Cabernet, Merlot y Sauvignon blanc con las cuales se realiza la producción de vinos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas. Con el objetivo de maximizar la rentabilidad, se plantea la posibilidad de implementar nuevas cepas como los son Syrah, Cabernet Franc, Petit Verdot y Ancellotta.

La selección de Syrah, permitirá producirse en el viñedo debido a su adaptación a zonas más cálidas, su buen rendimiento y la posibilidad de elaborar vinos frutales y jóvenes. Presenta productividad media-alta y maduración media.

Por otro lado contar con la cepa Cabernet Franc, sólo se la utiliza en el ensamblaje con otras variedades como Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot y Petit Verdot. Presenta productividad media y maduración temprana en la provincia de Córdoba, a pesar de la sensibilidad a las enfermedades, esta variedad fue seleccionada para elaborar vinos diferentes y únicos en Córdoba. Está poco difundida en Argentina y aún menos en la zona de Colonia Caroya, pero su producción se viene imponiendo a pasos agigantados.

Petit Verdot fue seleccionada debido a su adaptabilidad a distintos tipos de suelos y versatilidad ya que da origen a un vino concentrado, de color profundo y aromas exóticos, que es hacia donde apunta el uso de cepas con las que no cuenta la finca.

Por último Ancellotta, en Córdoba tiene una maduración muy temprana, su producción es media-alta, de gran vigor permitiendo complementar y aumentar la producción en caso de tener alguna variedad que en cosecha haya sido de bajo rendimiento.

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

A continuación, se presentarán los objetivos generales y específicos para implementar la propuesta de nuevas cepas de vinos, y las acciones necesarias para llevar a cabo la misma en Finca La Emilia.

### ***Objetivo general***

Proponer un plan de implementación para la introducción de nuevas cepas de vinos, en Finca La Emilia, ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba. Para el período 2022-2025.

### ***Objetivos específicos***

- Diseñar un plan de trabajo con las acciones necesarias para implementar nuevas cepas de vino.
- Evaluar económica y financieramente el proyecto a través de los siguientes indicadores financieros: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Plazo de Recuperación (PR).

### ***Alcance***

La presente acción tiene como finalidad diseñar un plan de implementación de un nuevo producto en Finca La Emilia. Dicho plan propone la adopción de nuevas cepas de vinos para la posterior confección de vinos artesanales, de calidad, a buen

precio, con el objetivo de aportar sustentabilidad y maximizar la rentabilidad de la mencionada empresa.

Como se mencionó a lo largo del presente reporte de caso, Finca La Emilia, las cepas o variedades con las que cuenta son Malbec, Cabernet, Merlot y Sauvignon blanc para la producción de vinos. El objetivo de implementar la nueva propuesta es lograr aportar sustentabilidad y maximizar la rentabilidad.

El mencionado plan de implementación se establece para el período de 2022 - 2025, como prueba de la propuesta. Si se obtienen resultados favorables, se utilizará para su futura implementación siguiendo el esquema planteado seguir sumando cepas que puedan contribuir a esta distinción y calidad de producto final como lo son el resto de vinos que produce la finca.

### ***Recursos y acciones necesarias***

Para realizar la implementación de la mencionada propuesta se necesita disponer de ciertos recursos claves que se mencionan y explican más adelante. Cabe aclarar que los recursos y acciones de este plan de implementación, se encuentran directamente relacionados a los objetivos específicos planteados, ya que a través de la conjunción de todos estos materiales y recursos se podrá dar ejecución al proyecto.

Las primeras acciones necesarias antes de comenzar con el proceso productivo son: definir la nueva distribución y organización de las hectáreas con respecto a la introducción de estas nuevas cepas. Se definen cuatro cepas nuevas a cultivar para este plan de implementación, luego quedará bajo el análisis de Finca La Emilia si se adicionan más cepas, se reemplazan o reducen de las mismas.

La inversión de la plantación de la viña se puede escalonar, no siendo necesario realizar todos los pasos inicialmente. Una distribución adecuada de la inversión podría ser:

- El primer año se puede ejecutar los pasos 1 y 2 referentes a preparación de terreno y plantación.
- El segundo año se podrá retomar la instalación de la espaldera, y entre el segundo y tercer año la instalación del sistema de riego.

Se procede a la enumeración de los pasos a tener en cuenta para realizar el plan de implementación propuesto en el presente reporte de caso.

#### Paso 1: Preparación del terreno

*Tabla 6. Acciones para la preparación del terreno.*

N°	UD	ACCIONES ESPECIFICAS	N° DE UNIDAD	PRECIO	TOTAL/Ha
1	Ha	Limpieza del terreno por medios mecánicos	1	\$ 242,12	\$ 242,12
2	Ha	Despedregado del terreno	1	\$ 363,18	\$ 363,18
3	Ha	Desfonde Vertedera 70 cm - Tracto 150 CV	1	\$ 363,18	\$ 363,18
TOTAL DE PREPARACION DEL TERRENO					<b>\$ 968,48</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos aportados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

#### Paso 2: Planta + Plantación

*Tabla 7. Acciones para la preparación de la planta de vid y su plantación.*

N°	UD	ACCIONES ESPECIFICAS	N° DE UNIDAD	PRECIO	TOTAL/Ha
1	Ud.	Transporte terrestre	2	\$ 500,00	\$ 1.000
2	Ud.	Planta injerto Syrah	200	\$ 182,00	\$ 36.400
3	Ud.	Planta injerto Cabernet Frank	200	\$ 182,00	\$ 36.400
4	Ud.	Planta injerto Petit Verdot	200	\$ 182,00	\$ 36.400
5	Ud.	Planta injerto Ancellotta	200	\$ 182,00	\$ 36.400
6	Ud.	Plantación manual + marcado del terreno	800	\$ 32,00	\$ 25.600
7	Ud.	Protectores planta doble capa 50 cm + colocación	800	\$ 50,00	\$ 40.000
8	Ud.	Tutor 1,00 m + colocación	800	\$ 32,00	\$ 25.600
9	Ud.	Mano de obra necesaria - jornalero	400	\$ 32,00	\$ 12.800
TOTAL DE PLANTA + PLANTACION					<b>\$ 250.600</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos aportados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y consulta de precios de plantas realizada a Vivero San Nicolás, Junín, Mendoza.

#### Paso 3: Espaldera: Material y colección

*Tabla 8. Acciones para la preparación de la espaldera.*

N°	UD	ACCIONES ESPECIFICAS	N° DE UNIDAD	PRECIO	TOTAL/Ha
1	Ud.	Postes laterales 2,20 m de altura	16	\$ 5,00	\$ 80
2	Ud.	Postes centrales 2,00 m de altura	347	\$ 3,00	\$ 1.041

3	Ud.	Anclaje hélice	16	\$ 48	\$ 768
4	Ud.	Varilla hélice 600 mm	16	\$ 48	\$ 768
5	Ud.	Tensor de alambre	16	\$ 55	\$ 768
6	Ud.	Fijador de alambre	16	\$ 50	\$ 768
7	Kg	Alambre triple galvanizado 3 mm	55	\$ 110	\$ 6.050
8	Kg	Alambre triple galvanizado 2 mm	85	\$ 105	\$ 8.925
9	Ud.	Mano de Obra - Peones	4	\$ 513	\$ 2.052
10	Ud.	Mano de Obra -Técnico	1	\$ 690	\$ 690
TOTAL ESPALDERA					<b>\$ 21.910</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos aportados por presupuestos consultados en varias empresas de materiales del país.

#### Paso 4: Riego y colocación

*Tabla 8. Acciones para la preparación de la espaldera.*

N°	UD	ACCIONES ESPECIFICAS	N° DE UNIDAD	PRECIO	TOTAL/Ha
1	Ud.	Manguera 16 mm goteo integrado 4l/h a 1,20 m	880	\$ 60	\$ 52.800
2	Ud.	Manguera 63 mm polietileno general 0,4 ATM	54	\$ 90	\$ 4.860
3	Ud.	Excavación de zanja con retroexcavadora	40	\$ 88,00	\$ 3.520
4	Ud.	Instalación de riego	1	\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL RIEGO					<b>\$ 63.180</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos aportados por presupuestos consultados en varias empresas de materiales del país.

*Tabla 9. Suma total de acciones del periodo mencionado.*

ACCIONES ESPECIFICAS	TOTAL/Ha
PREPARACION DEL TERRENO	\$ 968,48
PLANTA + PLANTACION	\$ 250.600,00
ESPALDERA	\$ 21.910,00
RIEGO	\$ 63.180,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 336.658,48</b>

**Fuente:** elaboración propia.

#### *Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos en la que se recoge la planificación de un proyecto. Normalmente tiene dos secciones: en la parte

izquierda se incluye una lista de tareas y, en la derecha, un cronograma con barras que representan el trabajo.

A continuación, se elaboró un diagrama de Gantt, en dónde se especifican las acciones o actividades necesarias para llevar a cabo la propuesta y el tiempo en el cuál se realizarán las mismas.

*Tabla 10. Diagrama de Gantt de acciones del periodo mencionado.*

ACTIVIDAD	AÑOS			
	2022	2023	2024	2025
Preparación del terreno				
Plantación				
Espaldera				
Riego				
Cosecha				
Elaboración del Vino				

**Fuente:** elaboración propia en base al plan de implementación.

### *Evaluación a través de indicadores financieros*

La determinación de los costos en Finca La Emilia lleva al diagnóstico y análisis de la producción de vid. La información obtenida de los costos permitirá afirmar si es rentable o no llevar a cabo la introducción de nuevas cepas para la elaboración de vinos de alta gama en el establecimiento y en la zona de Colonia Caroya.

Teniendo en cuenta los siguientes datos aportados por el INTA y AFIP para producciones agropecuarias destinadas a los viñedos, se podría inferir que los pagos en un primer año serian aproximadamente de \$14620.52.

*Tabla 11. Flujo de Fondos.*

INGRESOS	AÑOS			
	1	2	3	4
Por vinos Syrah	\$ 45.300,00	\$ 65.300,00	\$ 95.300,00	\$ 150.500,00
Por vinos Cabernet Franc	\$ 38.021,22	\$ 48.021,22	\$ 74.021,22	\$ 97.600,22
Por Vinos Petit Verdot	\$ 22.152,30	\$ 28.152,30	\$ 34.152,30	\$ 57.152,30
Por vinos Ancellotta	\$ 18.232,00	\$ 25.232,00	\$ 35.232,00	\$ 45.232,00
Visitas a la finca	\$ 5.288,00	\$ 12.288,00	\$ 37.704,19	\$ 47.704,19
Mostos sulfitados	\$ 3.920,30	\$ 14.861,94	\$ 17.861,48	\$ 37.861,48
<i>Total de ingresos</i>	\$ 132.913,82	\$ 197.775,76	\$ 294.271,19	\$ 437.818,12

EGRESOS				
Materia prima	\$ 1.500,00	\$ 3.555,33	\$ 4.555,33	\$ 6.555,33
Materiales directos	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.900,00	\$ 4.890,00
Gastos de Producción	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ 2.734,50	\$ 3.738,66
Energía y combustibles	\$ 1.350,00	\$ 1.700,00	\$ 2.400,00	\$ 4.235,00
<i>Subtotal de Costos directos</i>	\$ 5.350,00	\$ 8.155,33	\$ 12.589,83	\$ 19.418,99
mano de obra indirecta	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00	\$ 6.700,00
materiales indirectos	\$ 1.300,00	\$ 2.400,00	\$ 3.800,00	\$ 4.450,00
servicios indirectos	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 2.400,00	\$ 3.654,00
Impuestos	\$ 2.500,00	\$ 2.800,00	\$ 3.780,00	\$ 5.987,00
Seguros	\$ 1.300,00	\$ 2.300,00	\$ 3.100,00	\$ 4.500,00
Otros costos indirectos	\$ 470,52	\$ 1.200,00	\$ 2.200,00	\$ 3.450,00
<i>Subtotal de Costos indirectos</i>	\$ 9.270,52	\$ 13.600,00	\$ 19.780,00	\$ 28.741,00
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	\$ 14.620,52	\$ 21.755,33	\$ 32.369,83	\$ 48.159,99

Fuente: elaboración propia.

Se observara que la moneda utilizada es el dólar a un precio de cambio de 1 dólar = 101,193 pesos argentino, cotización Banco Central de la República Argentina 01/07/2021, cuya tasa de descuento tomara como 10%.

La inflación por la cual atraviesa Argentina es de 48,8% según los dato relevado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (Indec).

Desembolso Inicial	Cobro año 1	Pago año 1	Inflación	Tasa descuento
A=336658,48	C1=132913,82	P1=14620,52	g=0,488	k=0,1

Se elabora un cuadro en el que reflejaremos en el año que le corresponda los siguientes datos:

1. el Desembolso inicial, que se representará en el año actual (año cero) con signo negativo (A).
2. Los Flujos de los cobros de cada año (C)
3. Los Flujos de los pagos de cada año (P)
4. Los Flujos netos de caja anuales (diferencias entre los dos flujos anteriores: Q)
5. El Valor Actual de cada uno de los flujos netos de caja anuales (Qa).

### Cálculos

AÑO 1:  $C1 = \$132913,82$

AÑO 2:  $C2 = C1 \times (1+g) = 132913,82 \times (1+0,488) = \$197775,76$

$$\text{AÑO 3: } C3 = C1 \times (1+g)^2 = 132913,82 \times (1+0,488)^2 = \$294271,19$$

$$\text{AÑO 4: } C4 = C1 \times (1+g)^3 = 132913,82 \times (1+0,488)^3 = \$437818,12$$

$$\text{AÑO 1: } P1 = \$14620,52$$

$$\text{AÑO 2: } P2 = P1 \times (1+g) = 14620,52 \times (1+0,488) = \$21755,33$$

$$\text{AÑO 3: } P3 = P1 \times (1+g)^2 = 14620,52 \times (1+0,488)^2 = \$32369,83$$

$$\text{AÑO 4: } P4 = P1 \times (1+g)^3 = 14620,52 \times (1+0,488)^3 = \$48159,99$$

AÑOS	A	C	P
	Desemb. Inicial	Cobros	Pagos
0	-336658,48		
1		132913,82	14620,52
2		197775,76	21755,33
3		294271,19	32369,83
4		437818,12	48159,99

Se realiza la diferencia entre los cobros y pagos de cada año para obtener los flujos netos de caja anuales (Q). A estos se los divide por el factor de actualización  $(1+k)^n$ , para obtener así los flujos netos de caja actualizados (Qa).

AÑOS	A	C	P	Q	Qa
	Desemb. Inicial	Cobros	Pagos	FNC	FNCa
0	-336658,48			-336658,48	-336658,48
1		132913,82	14620,52	118293,3	107539,3636
2		197775,76	21755,33	176020,43	145471,4298
3		294271,19	32369,83	261901,36	147966,8701
4		437818,12	48159,99	389658,13	266889,1301

A fin de determinar si conviene o no llevar adelante la inversión se calcularán, mediante el método del Valor Actualizado Neto (VAN), los ingresos y egresos actuales y los que se producirán en años futuros, y se los compara con la inversión inicial. Si se utiliza para ello una tasa del 10%, reconociendo que si varía el valor de la tasa, ya sea por el valor de la tasa de interés que actualmente da el banco o alguna otra tasa, los valores del VAN serían otros.

La diferencia de los componentes (Flujos netos actualizados - Desembolso inicial) nos da el Valor Actual Neto,  $\text{VAN} = 331208,31$ , mayor a 0, es una alternativa viable.

Al dividir el Valor Actual entre el Desembolso inicial, obtendremos el Índice de Rentabilidad:  $IR = VA / A = 667866,79 / 336658,48 = 1,98$ , es mayor a 1, indica su viabilidad.

Además, se calculara la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual representa el valor actual de los ingresos menos el valor actual de los egresos, es decir, la tasa de descuento en la cual el VAN se hace cero.

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

La TIR es de 45%, mayor a 10%, lo que indicaría que la inversión podría ser conveniente.

Para el viñedo, se definirá el periodo de recuero (PE) se visualiza el acumulado de los flujos de caja actualizado (FNCa) de cada año:

AÑOS	A	C	P	Q	Qa	Acumulado	Acumulado
	Desemb. Inicial	Cobros	Pagos	FNC	FNCa	FNC	FNCa
0	-336658,48			-	-336658,48	-336658,48	-336658,48
1		132913,82	14620,52	118293,3	107539,36	-218365,18	-229119,12
2		197775,76	21755,33	176020,43	145471,42	-42344,75	-83647,7
3		294271,19	32369,83	261901,36	147966,87	219556,61	64319,17
4		437818,12	48159,99	389658,13	266889,13	609214,74	331208,3

Se observara cómo varía el PE desde el año uno al cuatro, donde los dos primeros el PE es negativo y luego comienza a tener un valor positivo. Por lo tanto, el Plazo de Recuperación (PR) = 3 años.

Podemos afirmar que el proyecto es viable, ya que obtenemos una ganancia neta de \$331208,31 (VAN), lo que supone una rentabilidad del 45% (TIR) y recuperamos la inversión a los 3 años (PR).

Con todos estos datos se puede recurrir a un crédito para poder financiar el proyecto.

### *Propuesta de medición o evaluación de nuevas cepas*

Como primera medida, se deberá realizar estimación del equilibrio vegetativo/reproductivo. Con los datos de estimaciones de rendimiento (P) haciendo

referencia a la producción de uva (kg/planta) y superficie foliar (SF), se calcula el índice de carga:

$$\text{Índice de Carga (m}^2\text{/kg)} = \frac{\text{Superficie Foliar (m}^2\text{/planta)}}{\text{Producción uva (kg/planta)}}$$

Fuente: INTA, Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo, AACREA, COVIAR.

Una medida complementaria de equilibrio vegetativo/reproductivo es el índice de Ravaz, que se calcula a partir del peso de poda y la producción, según la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Ravaz} = \frac{\text{Producción uva (kg/planta)}}{\text{Peso poda (kg/planta)}}$$

Fuente: INTA, Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo, AACREA, COVIAR.

Para estimar el índice de Ravaz se deberán medir el peso de poda en invierno. Para ello a partir de mayo se podan las plantas elegidas para el pronóstico de producción y se pesa su poda. Se deberán corroborar y comparar los datos obtenidos con los valores referenciales para los índices en término de equilibrio vegetativo/reproductivo de las siguientes tablas:

Índice de Ravaz	Equilibrio
Kg uva/kg poda	
menor a 6	Exceso de vigor
entre 6 y 12	Planta equilibrada
entre 12 y 30	Pequeña sobrecarga
mayor a 30	Sobrecarga aguda

Índice de carga	Equilibrio
m <sup>2</sup> SF/kg uva	
menor a 0,8	Sobrecarga
entre 0,8 a 1,2	Buen equilibrio
entre 1,2 a 2	Equilibrio optimo
mayor a 2	Exceso de vigor

Fuente: INTA, Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo, AACREA, COVIAR.

Por consiguiente a esto se realizara evaluación del estándar de calidad de la uva, las variables que integran la composición de la uva pueden usarse para generar índices de calidad de uva predictores de riqueza fenólica (RF) y peligro oxidativo (PO), estos

índices permiten dentro del mercado de vinos de alta calidad poder segmentar en la diferentes gamas de precio/calidad.

Se utilizaron variables químicas, que deberán ser medidas en laboratorios enológicos de mediana complejidad donde se tendrá en cuenta:

<b>Variables químicas</b>
Antocianos (mg/kg y mg/baya)
Catequinas hollejos (mg/kg y mg/baya)
Catequinas semillas (mg/kg y mg/baya)
Taninos hollejos (mg/kg y mg/baya)
Taninos semillas(mg/kg y mg/baya)
Fenolestotales (IPT) hollejo
Fenolestotales (IPT) semilla

**Fuente:** INTA, Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo, AACREA, COVIAR.

Con los datos obtenidos se procederá a realizar el cálculo de RF y PO para las cepas propuestas, teniendo en cuenta que dichas cepas deberán contar con el valor de RF igual al 52% y PO en un 42%, para que se pueda considerar cepas de calidad para Finca La Emilia.

### ***Fórmulas de cálculo para variedades en general***

RF vino =  $83,868 + 21,111 * \text{Antoc (g/kg)} - 21,444 * \text{pH} + 3,001 * \text{Tanin hollejo (g/kg)} + 22,366 * \text{Cateq semilla (g/kg)} + 12,664 * \text{Peso baya (g)} - 1,824 * \text{Tanin semilla (mg/baya)}$

PO vino =  $33,9484 - 0,273 * \text{IPT hollejo} + 9,044 * \text{pH} + 1,2669 * \text{Tanin hollejo (g/kg)} + 1,206 * \text{Tanin semilla (mg/baya)} - 11,884 * \text{Cateq semilla (g/kg)} - 7,555 * \text{Peso baya (g)} + 0,093 * \text{IPT semilla}$

**Fuente:** INTA, Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo, AACREA, COVIAR.

## **CONCLUSIONES**

Luego de haber analizado y desarrollado la propuesta presentada a lo largo del presente reporte de caso, se ha podido observar que implementar nuevas cepas en el cultivo de vid en la explotación agrícola de Finca La Emilia, aportaría sustentabilidad agronómica y maximización de la rentabilidad. Con la adopción del mismo, se lograría llevar a cabo la misión de la empresa, que es “convertirse en un pequeño

establecimiento boutique que continúe la tradición, ajironándose a los nuevos tiempos”, ya que como se mencionó, históricamente dicha explotación se basó en que se podía pasar de un tipo de vino popular a tipos de vinos de alta gama.

En esta instancia se puede plantear el cuestionamiento de por qué la elección de nuevas cepas para el viñedo, y respondiendo a este planteo podemos mencionar los aportes significativos que conlleva su implementación.

A saber:

- Todas las cepas seleccionadas cuentan con una productividad mediana o alta lo que se traduce en altos rendimientos a la hora de la cosecha.
- Cepas que ya se utilizan en el resto del país brindándole a Colonia Caroya la posibilidad de competir con otras zonas productoras de vinos de calidad.
- Elaboración de nuevos vinos de alta gama, posibilitando la apertura hacia nuevos nichos de mercado sin perder o modificar su esencia de tradición familiar.
- Las plantas de las cepas seleccionadas cuentan con controles muy estrictos (SENASA, INASE), asegurando que la producción se encuentra libre de plagas y certificando pureza varietal, por lo que no producirán un desequilibrio a la producción actual del viñedo.

Los beneficios mencionados anteriormente son conforme a lo manifestado en la página 16, segundo y tercer párrafo del marco teórico, debido a ello podemos concluir que adoptar lo planteado como nuevo producto en Finca La Emilia reportaría en una expansión sustentable y económicamente rentable para dicha empresa familiar.

## RECOMENDACIONES

Por todo lo analizado a lo largo de este reporte de caso, podemos afirmar que sería factible la implementación de este nuevo proyecto en Finca La Emilia. El mismo significaría una gran expansión para la empresa, ya que con la generación de nuevos vinos incursionaría en nuevos mercados, como lo son los vinos de alta gama y consumidores que están dispuestos a explorar nuevas opciones.

A su vez, para la incorporación de dicho proyecto para el viñedo, se brindan una serie de recomendaciones, tales como:

- Seleccionar, contratar y sumar mano de obra calificada a la empresa para lograr un mejor control de todos los procesos.
- Conocer e informarse sobre las nuevas cepas a sumar para tener en cuenta si es necesario sumar nuevas prácticas culturales que hacen al rendimiento de dichas variedades.
- Elaborar un calendario con la fechas de poda, cosecha y el manejo fitosanitario para el viñedo.

Consecuentemente a lo desarrollado con anterioridad, se recomienda tener en cuenta todas las sugerencias expuestas, debido a que la inversión inicial a realizar es significativa, las tasas financieras se encuentran con fluctuaciones y la inflación que se presenta el país genera mayores desafíos a la producción.

## **Bibliografía**

### *Libros*

Altube, H., Baghin, L., Rivata, R., Taborda, R., Urquiza, M. (2012). Arboricultura: Fruticultura. Cátedra de Arboricultura de la FCA-UNC.

Gago, Alberto (Director), Picón, Mario, Barreda, Amelia, Cortínez, Pedro, Páez, Máximo y De La Torre, Delia. (1998). La agroindustria vitivinícola en el área andina argentina. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

Guerra, L. Á y Navas, J. E. (2016). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), España.

Menéndez, P. (2012). Vinos de Argentina y el mundo: vitivinicultura, variedades y estilos de vinos. Editorial Aguilar Colección. Buenos Aires, 960 pp.

### *Trabajos de tesis*

Hernández, J. J. (2013-12-11). Las políticas estatales sobre fraccionamiento de vinos en origen. Conflictos regionales, políticas y poder en la vitivinicultura argentina [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

### *Periódicos digitales*

El Federal. (s.f.). Vinos de Colonia Caroya obtienen tres premios internacionales. Recuperado de <https://www.elfederal.com.ar/vinos-decolonia-caroya-obtienen-tres-premios-internacionales/>

Serindustria. (2020). En los primeros diez meses del 2020, Argentina exportó 337,5 millones de litros de vino. Recuperado de <https://www.serindustria.com.ar/en-los-primeros-diez-meses-del-2020-argentina-exporto-3375-millones-de-litros-de-vino/>

*Archivos en PDF*

Barberis, N, Sánchez, C. 2013. Caracterización del territorio centro de la provincia de Córdoba. INTA. [Archivo PDF]. Recuperado de [http://inta.gob.ar/documentos/caracterizacion-del-territorio-centro-de-la-provincia-de-cordoba/at\\_multi\\_download/file/INTA%20Caracterizacion%20territorio%20Centro%20de%20la%20provincia%20de%20Cordoba.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/caracterizacion-del-territorio-centro-de-la-provincia-de-cordoba/at_multi_download/file/INTA%20Caracterizacion%20territorio%20Centro%20de%20la%20provincia%20de%20Cordoba.pdf)

Galván Herrera A. A. y Jiménez Guiot M., (2008). Análisis FODA del curso: Gestión estratégica, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Universidad Siglo XXI (2021). Reporte de caso, Caso La Emilia.[Archivo PDF]. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11642/pages/reporte-de-caso-modulo-0>