

**Universidad Empresarial Siglo 21**  
**Licenciatura en Administración Agraria**



**‘Finca La Emilia’**

**Estrategia financiera y ambiental para una operación sustentable  
en la industria Vitivinícola. Estableciendo indicadores**

**Mónica Elisabet Vaher**

**DNI: 16.747.420**

**Legajo: VAAG03236**

**Año: 2021**

## **Resumen**

FINCA LA EMILIA es una empresa familiar vitivinícola de tipo PYME, caracterizada por su impronta familiar desde su fundación, cuyo núcleo productivo es la producción de vinos a pequeña escala, en Colonia Caroya, Córdoba. En su momento tenía duraznos y uvas tradicionales y 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. Si bien ha demostrado una visión estratégica en la decisión de la conversión, actualmente se encuentra en su tope, tanto a nivel productivo como de estructura e infraestructura y no existe claridad de una visión estratégica a largo plazo y de la operación, lo cual limita su crecimiento sustentable, comprometiendo el futuro de la empresa. Basado en el análisis de los datos presentados se construyó un plan de trabajo que constituye la base para establecer el Plan Estratégico a tres años, con la construcción de un Cuadro de Mando Integral que permite medir y valorar el desempeño sustentable y la articulación en la gestión de corto y largo plazo, entregando a sus dueños elementos contundentes de decisión.

*Palabras clave: Sustentabilidad, CMI, PyME, estrategia, vitivinícola, Colonia Caroya*

## **Abstract**

FINCA LA EMILIA is a viticulture family business of the SME (Small, Medium Enterprise) type, characterized by its family imprint since its foundation, whose productive core is the production of wines on a small scale in Colonia Caroya, Córdoba. In the beginning they had peaches and grapes and in the year two thousand and four, the farm was reconverted incorporating fine vines (from Italy), investing in varieties that had greater commercial value, such as merlot, cabernet and malbec. Although they has demonstrated a strategic vision in the conversion decision, it is currently at its peak, both at the productive level, as well as in terms of structure and infrastructure, and there is no clarity of a long-term strategic vision and of the operation, which limits its sustainable growth, compromising the future of the company. Based on the analysis of the data, a work plan was built that constitutes the basis for establishing the three-year Strategic Plan, with the construction of a Balanced Scorecard that allows to measure and assess sustainable performance and articulation in management short and long term, delivering strong decision elements to their owners.

*Keywords: sustainability, Balanced Scorecard, SMEs, Strategic Plan, viticulture, Colonia Caroya*

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

FINCA LA EMILIA es una empresa familiar de tipo PYME, ubicada Colonia Caroya en la provincia de Córdoba, que busca productos artesanales, de calidad, a buen precio, privilegiando a las marcas menos famosas.

Sabiendo que la industria del vino constituye una de las actividades agroindustriales más importantes de nuestro país los datos estadísticos de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2019) nos indican que:

Argentina es el quinto productor mundial de vino y el principal exportador de mosto a nivel mundial. Está concentrada en las provincias del oeste, abarcando más de 230.000 ha cultivadas, predominando las uvas aptas para la elaboración de vino y mosto (92,2 %), con un bajo porcentaje de uvas para consumo en fresco (5,7 %) y para pasas (1,9%). La cantidad de bodegas es de 884, de las cuales 634 están en Mendoza, 121 en San Juan y 129 en las otras provincias vitivinícolas. (p. 9).

“Córdoba tiene una larga trayectoria en la actividad vitivinícola. Remontando al siglo XVII, según la historia los primeros vinos se producían en las localidades de Jesús María y Colonia Caroya.” (Córdoba Turismo [Córdoba Argentina], 2020).

Desde el año 2008 la Agencia Córdoba Turismo, en trabajo mancomunado con los bodegueros y productores de Córdoba, realzaron la tradición y el prestigio del buen vino cordobés con excelentes resultados. La Ruta del Vino de Córdoba se creó en el 2009 e inmediatamente fue incorporada a los Caminos del Vino de la República Argentina. Desde entonces, la región vitivinícola mediterránea, denominación que

recibe la zona, creció a pasos agigantados y se proyecta como una nueva opción para todo tipo de turismo. (Córdoba Argentina, 2020).

#### *Breve descripción de la problemática*

Como las vides, que al echar raíces pasan a formar parte del ecosistema que las alberga y que les da vida, la vitivinicultura es una actividad económica íntimamente ligada a su entorno. Es imposible pensar su desarrollo y proyección sin una mirada sustentable que garantice el cuidado del ambiente y de los recursos naturales de los que depende, pero que también vele por el bienestar de la comunidad en la que está inserta. (Ríos, S., 2020).

Hoy en día pensar en construir una operación sostenible sin considerar una estrategia financiera y ambiental sustentable es poco viable.

La génesis del concepto de desarrollo sostenible proviene de la Comisión Brundtland, constituida por la Asamblea General en 1983. Su informe, “Nuestro Futuro Común” (1987) presentaba el término “desarrollo sostenible” como el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo. Por tanto, se requería la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo (en sus componentes económico y social). Esta condición llevó al tratamiento, a lo largo del tiempo, de “tres dimensiones” o “tres pilares” del desarrollo sostenible (el económico, el social y el ambiental). (Comisión Económica para Latino América, Naciones Unidas, S.F.)

Las actividades de desarrollo sostenible en una empresa se han constituido, no solo en buenas practicas medio ambientales, sino también en el desarrollo operativo sostenible

basado en una estrategia empresarial con un plan financiero a corto y largo plazo como también las estrategias de marketing que acompañen al negocio. Esto se debe a que los consumidores, cada día, se preocupan más por el cuidado del planeta; así como el impacto ambiental y social que causan los productos y servicios que consumen, por lo que ejercen una presión sobre las empresas que no respetan el medio ambiente, haciendo visible su incumplimiento, dejándolas fuera del mercado.

Existen obstáculos al desarrollo de las empresas tanto de factores externos sobre los que las empresas puede que no tengan control, así como de factores internos relacionados con las capacidades y los conocimientos de los empresarios.

La mayoría de los estudios han identificado como principales obstáculos para el desarrollo de empresas sostenibles la falta de acceso a la financiación, la infraestructura insuficiente, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa, y la disponibilidad de trabajadores calificados. Estos obstáculos tienden a ser más graves cuanto más pobre es el país y más pequeñas son las empresas. Este entorno poco propicio también es una causa de la informalidad entre las microempresas y las pequeñas empresas, que, además, limita su crecimiento y productividad. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2014)

### *Resumen de antecedentes*

*Bodegas Bianchi*: Rafael Calderón, gerente general de Bodegas Bianchi, explicó en una entrevista que significa elaborar un vino sustentable: "Literalmente es que se pueda sostener a lo largo del tiempo y solo se podrá sostener en la medida en que pueda respetar el entorno, generar beneficios a la sociedad y con ello obtener un retorno de su inversión". Por lo tanto enfatiza que algunas de las prácticas más relevantes de la bodega son la reutilización como abono de residuos orgánicos generados en la poda y molienda, reduciendo así el uso de fertilizantes sintéticos. Además, el 100% del efluente líquido generado en bodega es tratado y enviado a reúso agrícola donde se riega una plantación de tres hectáreas de olivos en la bodega

de San Rafael y una hectárea y media de nogales en la bodega de Valle Uco. Por otro lado, desde 2017 Bodegas Bianchi cuenta con un software que permite realizar mediciones de consumo energético por sector y proceso. Esto les permitió establecer objetivos de consumo por sector y los indicadores muestran que en el ejercicio 2019-2020 se disminuyó el consumo general en un 6,65 %. "Esto se logró con la compra de un equipo de frío que ahorra en promedio un 20% de consumo energético, la instalación de un sistema automático de bombeo en sistema de refrigeración y aislación de cañerías y el reemplazo de luces por luminaria a leds" detalla Calderón y vaticina que este año el objetivo es reducir en un 5%, con respecto al año fiscal pasado, el consumo de energía eléctrica.

*Bodegas don Cristóbal:* Ubicada en Luján de Cuyo, Mendoza. Melisa Dávila, encargada del área sustentabilidad de Bodega Don Cristóbal, situada en Luján de Cuyo (Mendoza), detalla que a diario realizan mediciones de consumos de agua mediante caudalímetros para conocer la cantidad de agua utilizada para elaborar cada litro de vino. Además, elaboran ensayos e investigaciones de procesos para reducir y reutilizar agua. En cuanto a la gestión de residuos ellos separan papel, plástico y vidrio para luego reciclarlos y en materia de eficiencia energética controlan el consumo para detectar las mejoras potenciales y adaptar los procesos productivos para lograr un menor consumo energético. Además, desde hace dos años certificaron el sello de producción vegana, por lo que actualmente seleccionan los insumos con una mirada holística de la producción sostenible, que abarca no solo el cuidado de los recursos en sus prácticas sino a lo largo de toda la cadena. Y actualmente se encuentran en pleno proceso de transición hacia la producción orgánica en todas sus fincas.

*Bodegas Etchart*: Ubicada en Cafayate, Salta. Jorge Romero, ingeniero agrónomo de la bodega, subraya que su mayor compromiso es trabajar activamente para que las actividades presentes se puedan llevar a cabo sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras. Por eso, "una de las acciones más importantes tomadas en los últimos años, es la instalación del riego por goteo en el 100% de la finca, ya que este sistema mejora notablemente la eficiencia en el uso del agua". Además, la bodega cumple el estándar de "residuos cero", es decir, que ningún residuo generado en la planta llega al vertedero municipal, sino que son separados para luego ser reciclados. Así, los residuos orgánicos se compostan para generar abono y los residuos especiales (lubricantes, envases de agroquímicos, etc.) tienen una disposición final dada por organismos habilitados para tal fin. (Juncal, M., 2021)

Observando los casos, se puede llegar a pensar que el desarrollo sostenible es sólo para grandes empresas por los costos que implica la implementación de buenas prácticas ambientales y sin embargo se puede demostrar que en muchos casos otorga beneficios en reducción de costos operativos, como puede ser el cambio de instalaciones eléctricas o de riego que optimicen el uso de energía o agua, mediante nuevas tecnologías, tomándolo sólo como un ejemplo. Y desde el punto de vista de marketing mejorarán su imagen y también se puede observar, en los casos planteados, que se habla de retorno a la inversión al implementar pequeñas acciones en la mitigación de impactos ambientales que simultáneamente reducen los costos.

#### *Relevancia del caso*

Finca la Emilia es una bodega boutique ubicada en una región favorecida de Córdoba, en la denomina Ruta del Vino cordobés, con muy buenos accesos y la confección de vinos de muy buena calidad a pequeña escala.

“Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) son cada vez más famosas en Argentina, siendo claves para la economía de nuestro país. Son proveedoras de empleo a muchos trabajadores.” (Vivus, 2018).

“Gracias a Ley PyME, existen ciertos incentivos para que las pequeñas y medianas empresas puedan desarrollarse en Argentina, y así seguir dando empleo significando más del 70% del empleo total del país.” (Vivus, 2018).

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental, conjuntamente con un análisis integral del negocio, permitirá a los dueños contar con información de base para el diseño de un plan estratégico para lograr una operación sustentable a largo plazo y crear opciones para contribuir, no solo a la mejora en la calidad de sus productos y una buena gestión, sino también al desarrollo socio económico local.

Por lo descripto, este trabajo intenta buscar un modelo de estrategia que apoye la gestión para el desarrollo y crecimiento basado en sustentabilidad financiera y ambiental con la implementación de indicadores iniciales base que permitan monitorear el cumplimiento y paulatinamente incorporar nuevos controles, apoyado en las normativas, regulaciones y beneficios que puedan favorecer a la pequeña empresa. Es un proceso continuo, que debe encontrarse en permanente retroalimentación, y cuyo éxito depende, en gran medida, de la incorporación que la empresa haga del mismo.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Finca la Emilia es un pequeño establecimiento vitivinícola, bodega boutique, que confecciona vinos de alta calidad. Se compone por el viñedo con una tela antigranizo en espaldera, que tiene una distancia lo suficientemente grande como para que las hileras se encuentren separadas y pueda pasar un tractor (para cortar la maleza y mantener limpio).

Las instalaciones, por su parte, se componen de un galpón de 4 metros de frente por 7 metros de fondo con techo curvo y portones de chapa. Está acondicionado para la elaboración de vino según sus etapas.

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.

Todos esos vinos que se hicieron con bastante cuidado, a merced de su calidad y nivel, terminaron la crianza en barriles de roble, lo cual requirió de una inversión monetaria para estar a la altura de las circunstancias y acceder a un marco de alta calidad.

El proceso de cultivo, cuidado de los viñedos, la cosecha o vendimia, la molienda, fermentación, crianza, paso a barrica y embotellado es llevado a cabo en las instalaciones.

Tomando como base la trayectoria de la empresa en el mercado de vinos de calidad y la premiación recibida en los años 2008 y 2009, y el respeto mencionado por sus competidores y clientes, la fiscalización de vinos, alcoholes, mostos, pasas, uva en fresco y otros productos por más de 53 años por el Instituto de Vitivinicultura, podemos aseverar que existe un control muy fuerte para avalar la genuinidad del vino y dar certidumbre al proceso, por lo que se asume que existe un control de gestión y calidad, dentro de la empresa, que garantiza la inocuidad del producto basado en el control de los puntos críticos.

En la elaboración de vinos existen leyes, normas y protocolos que guían la actividad al igual que el manejo de los residuos y su disposición final.

Las entradas al proceso de vinificación son: materia prima (uva), aditivos (levadura, ácido tartárico, nutrientes, anhídrido sulfuroso), insumos para el fraccionamiento (botellas, corchos, etiquetas, cajas, separadores), agua y energía.

Las salidas al proceso de vinificación consisten (entre otras) en residuos orgánicos principalmente escobajo y orujo. El orujo está compuesto por el hollejo y las semillas. La borra es un residuo líquido constituido por partículas de materia orgánica que se generan durante la estabilización del vino. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2019)

Proceso	Entrada	Salida
Ingreso de uva	Cajas y bines de plástico Energía	Racimos defectuosos y hojas (15%)

Despalillado y molienda	Energía	Escobajo (5%)
Fermentación	Ácido tartárico Levaduras Nutrientes	CO2 Bolsas de papel Bolsas plásticas
Refrigeración	Energía Agua	Agua
Prensado	Energía	Orujo (25%)
Clarificación	Bentonita Gelatina	Bolsas de papel Borras (10%)
Trasiego	Energía	Borras (10%)
Estabilización	-	-
Fraccionamiento	Botellas Tapones Etiquetas Cajas y separadores	Botellas rotas Tapones Etiquetas rotas
Actividades de limpieza	Agua Productos de limpieza	Efluentes

Fuente: Adaptado de Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. (2019, p.17)

Esta tipificación permite visualizar puntos críticos de medición y control a efectos de reducir, reciclar y reutilizar.

*Análisis del contexto*

La gestión del patrimonio que representan los recursos naturales y su resguardo, es competencia indelegable del Estado. La constitución nacional, las leyes, las regulaciones sectoriales y la doctrina internacional del desarrollo sustentable dan el marco en el que se generan e implementan las políticas ambientales de gobierno. (Auditoría General de la Nación, 1995, p. 4).

El cuidado del medioambiente, constituye un aspecto estratégico y global. La regulación ambiental por parte del Estado y las provincias es cada vez más exigente, lleva a las empresas a tomar medidas para mantenerse actualizadas con las normativas vigentes que aplican a su industria y no caer en incumplimiento de las mismas. (Macías, F., 2019)

No sólo es importante no caer en incumplimientos, sino que cada vez más, el cuidado del medio ambiente por parte de las empresas es indispensable para poder prevalecer en el mercado dada la exigencia cada vez mayor de los consumidores. Garantizar el cuidado del medio ambiente genera mayores ingresos.

La capacidad financiera significa tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde, incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones de la organización.

Una organización es considerada sostenible en sus finanzas cuando asegura recursos financieros suficientes para mantener sus actividades y se tiene provisión para las necesidades futuras. El diseño de un plan estratégico con un desglose de los recursos que se requieren es esencial para saber lo que hay que hacer y determinar plazos de cumplimiento para cada proyecto. (Miranda S., 2015)

Hoy en día, el cuidado del medioambiente y la economía sostenible están en boca de todos, siendo prioridad en diversos foros mundiales. Tener conciencia de qué compramos o vendemos y cómo afecta a nuestro entorno, es cada día más importante.

Para eso se han creado alternativas de financiamiento “ecofriendly” que pueden ayudar a sumarse a esta tendencia global.

Las finanzas sostenibles son aquellas que consideran aspectos ambientales, sociales y de gobernanza al momento de evaluar y tomar decisiones de inversión. A los criterios económicos y financieros tradicionalmente usados para evaluar alternativas de inversión, se suman los relacionados con el impacto medioambiental y social de los proyectos. Así, se tiene en cuenta no solo los beneficios del inversor sino también de la comunidad en que se desenvuelve. (BBVA, 2021)

Desde las ciencias agrarias se han desarrollado en los últimos años varias metodologías tendientes a evaluar la sustentabilidad de sistemas agropecuarios a través del empleo de indicadores que permitan tener una mirada de largo plazo. El problema es que generalmente poseen más peso los indicadores ambientales y biofísicos, respecto de los de carácter socio-económico (Toro et al, 2010). En el ámbito de la contabilidad de gestión, las limitaciones del control de gestión tradicional basado en medidas financieras, han promovido enfoques como el Cuadro de Mando Integral, que además de poner más atención en aspectos no financieros, resalta la importancia de la “integración” de la estrategia y los sistemas de control de gestión. El mérito de esta herramienta es que permite solucionar la dificultad de verificar periódicamente el logro de los objetivos, vinculando el corto plazo y los factores operativos, con el largo plazo y los factores estratégicos (Amat, 2016).” (Scoconi, L., 2016, p. 10).

### *Diagnóstico de la organización*

Mediante una análisis FODA se observan distintas fortalezas en la empresa “Finca La Emilia”, como ser: alta calidad del vino, el respeto de sus competidores y la valoración del producto en un mercado nicho local, encontrándose en una zona, que resulta apropiada para determinadas cepas y cuenta con la ventaja de la Resveratrol que es un polifenol presente en

las uvas que las protege del ataque de hongos y bacterias y es tres veces superior en dicha zona que en la zona de Cuyo (región vitivinícola por excelencia en nuestro país). También cuenta con la ventaja u oportunidad de encontrarse situada en la denominada ruta del Vino de la zona de Caroya y Jesús María, con muy buenos accesos y rodeada de productores de quesos y salames de excelencia que conforman un buen maridaje para la degustación de vinos, siendo esta una actividad secundaria de la finca, habiendo habilitado un espacio, con buen diseño, para la recepción de visitantes.

Asimismo, aun cuando no tiene empleados propios, cuentan con equipos temporarios, por el tipo de actividad y ciclo de producción, que trabajan hace diez años, constituyéndose en una gran fortaleza por el conocimiento de la actividad y el sitio, permitiendo agilizar las tareas en la finca.

La empresa, si bien es pequeña, ha demostrado visión estratégica cuando en 2004 decide cambiar una producción de vinos populares a vinos de alta gama, realizando una inversión que dio sus frutos a partir de 2008/2009 incrementando su producción año a año. Los valores familiares, en el marco de la cultura del esfuerzo y de la transmisión de saberes de generación en generación, son algunos de los elementos plusváticos que la hacen distinta y respetada entre sus pares.

Por último, la premiación recibida por uno de sus vinos se muestra como una gran oportunidad para poder ser utilizada como elemento de promoción.

Sin embargo, como debilidades podemos mencionar que la estructura de la empresa como Monotributista limita su crecimiento y presenta obstáculos para poder aprovechar beneficios o ventajas tributarias o financieras al igual que el poder acceder a clientes más grandes. Su poca o nula participación en redes limita cualquier campaña de marketing para ampliar los mercados.

Por otro lado, las instalaciones e infraestructura han llegado a su techo, lo cual también condiciona el crecimiento productivo que se encuentra en un punto óptimo. Si bien la finca está ubicada en una zona vitivinícola, la cantidad de bodegas y/o viñedos no es tan significativa, acotando la fuerza cooperativa para el desarrollo de políticas, constituyendo esto una amenaza frente a posibles beneficios ya sean financieros o tributarios en un contexto sustentable que permita el desarrollo a largo plazo basado en leyes, regulaciones o normas que apoyen la actividad. Sin embargo, existen oportunidades como las iniciativas provinciales que quieren hacer que Córdoba forme parte del mapa vitivinícola del país, siendo que ya trabajan de manera mancomunada el Gobierno de la provincia de Córdoba,

mediante el Ministerio de Agricultura y Ganadería y de la Agencia Córdoba Turismo; los privados que integran la Cámara de Bodegas y Productores Vitivinícolas de Córdoba, y algunos municipios protagonistas, como el de Colonia Caroya, localidad precursora de la actividad vitivinícola cordobesa para hacer crecer la vitivinicultura en producción y calidad con el objetivo de llevar las 400 hectáreas a 2.000 hectáreas en cinco años (Pantoja, L., 2019).

Por otro lado, el clima siempre ha constituido una amenaza para la actividad agrícola, y tras el cambio climático que se viene produciendo año tras año en forma acelerada, deja a la actividad en una situación más vulnerable.

Según el ciclo de vida de los viñedos y el proceso de producción de las bodegas, se estima que los mayores requerimientos financieros se presentan en la época de vendimia por la cantidad de personal requerido; en cuanto a los ingresos, se estima que puedan estar distribuidos durante el año en función de la comercialización, al igual que los ingresos adicionales al negocio principal dados por las visitas guiadas de degustación.

#### *Análisis específico*

Dada la falta de información con respecto al manejo medioambiental en la finca La Emilia, se utiliza la “Guía para una producción sustentable del sector vitivinícola” confeccionado por la organización Bodegas Argentinas para la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2019), y Buenas Prácticas Agrícolas en Viñedos: Guía de aplicación, editado en forma conjunta por SAGPyA-INV-IRAM (S.f.), las que promueven la aplicación de buenas prácticas a lo largo de todo el ciclo de vida de la vitivinicultura, desde la obtención de la uva en el viñedo hasta la gestión de residuos y efluentes en la bodega, incluyendo la disposición final de envases.

En función de lo expuesto, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto local y regional, la finalidad de este estudio es poder implementar un plan estratégico de sustentabilidad financiera y ambiental, con la elección de los indicadores mínimos en el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permitan el seguimiento y adaptación del plan para un crecimiento sostenible, manteniendo el propósito de la tradición familiar *aggiornado* a las nuevas tecnologías y tendencias para lograr su expansión y mantenerse en el mercado, pudiendo, también, constituirse en un canal de expansión de concientización para con el resto de las empresas, sus empleados y el entorno, y estableciéndose como un beneficio hacia la propia empresa.

Según la información entregada, al no evidenciarse un sistema de gestión ambiental implementado, y por otro lado no conocer la situación financiera en detalle, se trabajará con una guía base y relevamiento ambiental inicial para analizar las oportunidades de implementación de mejoras inmediatas, a mediano y a largo plazo, a efectos de acompañar con una estrategia financiera que lo sustente, con un diseño de CMI asociado, metodología de evaluación, que permite una cuantificación y análisis objetivo de la gestión.

## **Marco Teórico**

A efectos de poder encuadrar y argumentar el reporte de caso, se detalla la teoría relacionada con ‘estrategia, sostenibilidad y cuadro de mando integral’, que sirvan de sustento al mismo y entender cómo se relacionan e interactúan para lograr una operación sostenible.

### *Estrategia*

El plan estratégico es el que marca el rumbo y dirige el accionar de una organización. Es un sistema interconectado de objetivos y metas que se vinculan entre sí y en diferentes niveles de la organización con el propósito de alimentar y desarrollar el objetivo estratégico de la empresa. Es por ello que muchos autores se refieren a este tema como una cadena de fines y medios donde el disparador es la visión o misión de la empresa. (US21, s.f., p. 2).

La definición de la “misión” (razón de ser o para qué fue creada (US21, s.f., p.2)) y la “visión” (propósito específico de la organización, aquello a lo que la organización aspira a convertirse (US21, s.f., p. 2)), es la base para el diseño de la estrategia, en la cual se considere el negocio y permita la planeación del corto, mediano y largo plazo, definiendo y revisando periódicamente los objetivos definidos para alcanzarla.

A principios de 1900 y hasta la década de los

60 la gran preocupación de las empresas pasaba por la generación de cantidad de producto y por la eficiencia; esto se debía a que en ese momento el mercado presentaba una gran cantidad de demanda insatisfecha por falta de satisfactores. En esa época “se vendía lo que se producía” por ello, la gran preocupación de las

empresas radicaba en lograr la mayor cantidad de producto terminado. (US21, s.f., p.

2)

La administración estratégica es el modelo de gestión consistente para una mercado cada vez con mayor cantidad de oferta, creando para el consumidor la posibilidad de elegir que satisfactor adoptar para satisfacer sus necesidades, donde el fin es lograr generar un valor diferencial y sostenible para el cliente, que se genere de manera eficiente (mirando la organización hacia adentro) y que sea consonante con la cultura organizacional. (US21, s.f.)

### *Sostenibilidad o sustentabilidad*

Como se lee más arriba, donde se menciona ‘valor diferencial y sostenible’, es necesario internalizar que es de vital importancia el valor diferencial pero este debe mantenerse y actualizarse en el tiempo adaptándose a los nuevos requerimientos del mercado.

Si bien los términos sostenible y sustentable no son sinónimos, en muchos casos se utilizan como tal, y este será el caso para este trabajo.

Según la Real Academia Española (RAE, s.f.), la definición para el término sostenible es: “Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible.”

Aunque el término desarrollo sustentable nace con el informe de Brundtland de 1987, como fuera mencionado más arriba, hoy en día este término es transversal y aplicable a todas las disciplinas.

Luego de diferentes eventos realizados a nivel mundial para la definición y encuadre de las acciones necesarias para el éxito en las actividades del cuidado del medio ambiente, social y económico, se aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible realizada en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en Nueva York en septiembre de 2015 en la que se definió la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/69-315), instando a todos los países a adoptar medidas para promover la prosperidad y la protección del planeta. El documento aprobado consta de 17 Objetivos y 169 metas a ser cumplidos hacia el año 2030. Deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales y protección del medio ambiente. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, s.f.)



Si bien los ODS no son jurídicamente vinculantes, cada país miembro de las Naciones Unidas (ONU), que ha adherido a la Agenda 2030, debe adoptar los objetivos como propios y establecer marcos nacionales para su logro (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, s.f.), por lo que, en nuestro país, se ha ido desarrollando un marco normativo para las distintas actividades, en dónde se incluyen diferentes regulaciones al sector agropecuario y dentro de este, el sector vitivinícola incluyendo guías como ‘Buenas Prácticas Agrícolas en Viñedos’ (SAGPyA-INV-IRAM, S.f.) o ‘Guía para una producción sustentable : sector vitivinícola’ (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2019).

El cambio climático, su gestión y mitigación, constituye sin duda uno de los elementos de riesgo más importantes que afrontará nuestra sociedad en las próximas décadas. El sector financiero desempeña un papel fundamental en este reto, tanto por su exposición y las consiguientes implicaciones patrimoniales que pueden derivarse de la materialización de este riesgo como por su labor canalizando las inversiones necesarias para transformar nuestra economía en un modelo sostenible. Existen distintas iniciativas que están teniendo lugar en el sector financiero privado en el proceso de introducción de la variable «sostenibilidad» en la toma de decisiones, con el objetivo tanto de lograr un balance con una menor huella de carbono (transformación del stock) como de desarrollar una estrategia de negocio alineada con unos principios responsables acordes con los compromisos internacionales (transformación del flujo). Se analizan las innovaciones que están surgiendo en el camino hacia unas finanzas sostenibles en relación con 1) la aparición de nuevos proveedores y servicios en los mercados, 2) la creación de nuevos productos financieros con criterios de sostenibilidad, 3) la adaptación de la política de gestión de riesgos financieros, y 4) las interacciones entre los avances tecnológicos y el cambio climático. (Alonso, A. y Marquez, J., 2019, p. 5)

*Cuadro de mando integral*

Una de las herramientas más importantes en la contabilidad de gestión, que ha tomado mucha difusión en los últimos tiempos es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan & Norton (1992). Se trata de un modelo que expone en forma dinámica el diagnóstico de una organización mediante el empleo de indicadores, representativos de factores críticos de éxito estratégico, los cuales se organizan de manera balanceada en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992; Amat & Campa, 2013).

Su principal diferencia con los tableros de indicadores anteriores radica en reconocer que las medidas financieras por sí mismas no son suficientes. Estas indican resultados de las actividades e inversiones pasadas, pero no contemplan los verdaderos impulsores de la rentabilidad de largo plazo, que se apoyan en inversiones en clientes, proveedores, procesos internos, tecnología, innovación, personal (Kaplan & Norton, 2000; Olve, Roy & Wetter, 2000). Es así que el Cuadro de Mando Integral mantiene las medidas financieras tradicionales, pero incorpora otras medidas de desempeño no financieras, cuantitativas y cualitativas, internas y externas, para capturar información sobre las actividades críticas de creación de valor en el largo plazo. Es decir, que aun manteniendo a través de la perspectiva financiera interés en el rendimiento de corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los generadores de valor para lograr un rendimiento superior financiero y competitivo a largo plazo (Mallo, Kaplan, Meljem & Giménez, 2000).

El Cuadro de Mando Integral pone en relación las decisiones estratégicas con las operativas, articula corto y largo plazo. Coloca la estrategia en el centro de los procesos de gestión de la organización, adoptando una visión global y sistémica (Kaplan & Norton, 2000). Su consulta debe ser simple, rápida y permitir la toma de

decisiones estando en contacto directo con los problemas operacionales (Chiapello & Delmond, 1994). (Scoconi, L., 2016, pp 7-8)

## **Síntesis**

### *Declaración del problema*

Existen en Finca La Emilia, como se ha descrito más arriba, fortalezas significativas que vale apoderarse y afianzar, sin embargo para ello, se deben trabajar aspectos fundamentales dentro de las debilidades y amenazas, para permitir un desarrollo sustentable debido a las limitaciones actuales para su crecimiento. No se evidencia en Finca la Emilia una estrategia tangible hacia una operación sostenible frente a mercados cada vez más demandantes, y de existir, no existe evidencia del seguimiento del mismo.

### *Justificación del problema*

Hoy en día es imprescindible incorporar el cuidado del medio ambiente a efectos de poder ser elegidos, tanto por el consumidor como por proveedores, así mismo para la obtención de créditos, que, en el presente, lo incluyen dentro de la evaluación para los destinatarios de la inversión. Existen evidencias de un interés real desde las autoridades nacionales, como ser la Ley PYME cuyo objetivo es “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad” (Ley Nro. 27264, 2016), otras regionales y también locales, para sustentar a las microempresas, como es el caso de estudio, por lo que se deben fortalecer las debilidades y contrarrestar o mitigar las amenazas para poder acceder a los beneficios ofrecidos.

### *Conclusión diagnóstica*

La sustentabilidad financiera, no implica auto sustentabilidad, pero sí es necesario contar con una operación sustentable para poder acceder a los créditos, de ser necesarios, para crecer en el negocio y para ello, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), con hincapié en el cuidado del medio ambiente, juega un rol fundamental.

Con la definición de la misión y visión, finca La Emilia podrá sentar las bases para la planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo, estableciendo los indicadores iniciales, permitiendo visualizar la brecha existente y actividades necesarias con respecto a la

situación actual, aprovechando las fortalezas y oportunidades y por otro lado accionando contra las debilidades y amenazas para su mitigación o eliminación.

Con el fin de evitar abrumar con planes sumamente ambiciosos, para los cuales se deben asignar recursos significativos, se supone iniciar con las actividades necesarias desde lo más simple, instantáneo y menos costoso, hasta incluir proyectos más complejos que permiten visualizar resultados en el corto plazo que actuarán como motivador y disparador hacia iniciativas más complejas. Todo esto encuadrado en un tablero de control visible y actualizado que permita ver los avances o desvíos a efectos de corregir o modificar tales acciones.

### **Plan de implementación**

La propuesta desarrollada pretende establecer un horizonte claro dentro de un marco de referencia que permita el seguimiento, control y corrección para una actividad sostenible a largo plazo.

#### *Objetivo general*

Establecer en la finca La Emilia la sustentabilidad como valor estratégico para su crecimiento robusto en el corto, mediano y largo plazo para un período a 3 años (2022-2025)

#### *Objetivos específicos*

- Implementar la misión, visión y valores de la compañía
- Implementar un Cuadro de Mando Integral, con los objetivos y metas de corto plazo (1 año)
- Diseñar la estrategia de crecimiento con base sustentable

#### *Alcance*

Se realiza en las instalaciones de la finca La Emilia ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, en el Departamento Colón, en la provincia de Córdoba.

El plan será transversal a toda la operación de la empresa, abarcando todas las áreas.

Actualmente la operación está al tope de producción, por lo que será necesario priorizar las acciones inmediatas de revisión de estructura societaria, infraestructura y procesos productivos.

Se requiere la presencia de los dueños para la ejecución del mismo, incluyendo asesoramiento de instituciones relacionadas con la vitivinicultura y proveedores clave de la

operación y cadena de valor, como puede ser el contador de la empresa, enólogo, técnicos especialistas, otros.

*Temporal:* Se estiman dos meses para completar el diseño del plan estratégico a 3 años y los objetivos específicos del primer año con la definición de los Indicadores críticos en un Cuadro de Mando Integral.

*Metodológico:* Basado en la realidad descriptiva del Caso y el marco teórico expuesto en este trabajo, se toman fuentes de información como guía base para la comparación y compleción de las diferentes acciones, siendo del tipo cualitativo descriptiva inicialmente y luego basado en datos corroborables según se vayan obteniendo. Los valores cuantitativos son estimados según información promedio obtenido de diversas páginas de internet.

*Marco de referencia:* Se utilizará como marco de referencia la Guía para una producción sustentable, Sector vitivinícola y la Guía de Buenas Prácticas Agrícolas en viñedos, como también los indicadores de sostenibilidad estándar. Los costos de tarifas de profesionales se estimarán según las publicaciones de los colegios de profesionales asociados y los insumos se tomarán según información promedio de mercado. También se toma como referencia la Ley PyME 27.348. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

*Limitaciones:* Potenciales limitaciones presupuestarias y de recursos. Se asume que cuentan con una gestión de Control de Calidad apropiada.

#### *Recursos involucrados*

*Humanos:* Se requiere la presencia de los dueños, el contador, el enólogo, arquitecto o Ingeniero Civil, Agrónomo, Licenciado en Gestión Ambiental, y otros proveedores involucrados en la cadena de valor, así como también empleados especializados.

*Materiales:* Sala de reuniones y/o oficina para el lanzamiento de la propuesta y el seguimiento periódico del proyecto. Impresora, papel, computadora o tabletas individuales para recolección de datos, elaboración de minutas, convocatoria a reuniones y comunicaciones varias.

*Financieros:* Se plantean las necesidades de recursos humanos e insumos que estarán sujetos a posible modificación en el momento de definición de horas o jornadas de trabajo que se podrá definir a partir del primer encuentro. Dichos recursos podrán ser financiados por un préstamo que otorga el gobierno de la Nación para las PyMEs (Ministerio de Desarrollo Productivo, s.f.) con una tasa del 24%. Detalle según Anexo 1.

Se estiman recursos necesarios para el proyecto de Inversión en una nueva planta y campos para duplicar la producción. Detalle según Anexo 2.

### *Acciones específicas*

El plan comprenderá actividades planteadas en dos programas diferentes, ya que es una empresa que actualmente se encuentra en su máxima producción y en su techo en estructura e infraestructura, lo que implica una segunda etapa de evaluación de expansión de producción e infraestructura.

Como primera acción, se deben visualizar, en caso de que existan, de lo contrario corresponde elaborar, la Misión, Visión y Valores de la compañía que constituirán los pilares y proyección de la misma y los valores que la fundamenten para luego desglosar en objetivos y metas puntuales.

*Programa 1:* Como se plasmó en el marco teórico, la sustentabilidad de una empresa se mide desde tres aspectos: económico, ambiental y social y se sugieren los siguientes KPIs o Indicadores:

Económicos: fondo de maniobra y necesidades, deuda, volumen de negocios, pasivo, liquidez general, rentabilidad, valor añadido bruto, otros.

Ambientales: ciclo de vida del producto, calidad, uso de equipamiento, cantidad de agua y energía usadas en los procesos de fabricación, huella de carbono, emisiones de CO<sub>2</sub>, materiales usados, reutilizados y reciclados, otros.

Sociales: acciones de voluntariado, programas comunitarios, creación de puestos de trabajo, grado de satisfacción de los empleados, programas de beneficios sociales para trabajadores, iniciativas de apoyo a las familias, otros.

Se detallan las actividades, según Figura 2. Gantt Programa 1

Actividad 1.1. A efectos de conocer la situación actual de la finca, se plantean las acciones necesarias para dar inicio a una producción sustentable, mediante la autoevaluación con base en las guías sugeridas del documento ‘Buenas Prácticas Agrícolas en Viñedos’ (SAGPyA-INV-IRAM. ,S.f.) o ‘Guía para una producción sustentable : sector vitivinícola’ (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2019), que permitirán obtener los valores iniciales para poder diagramar las tareas necesarias hacia una certificación que le otorgará a la empresa beneficios que le permitirán ingresar en nuevos mercados, acceso a créditos, beneficios o programas de subsidios, como también reducción en costos de la operación, encarando esta tarea el grupo de profesionales especializados en producción y

ambiente, como ser el Ing. Agrónomo, Licenciado en Gestión ambiental, acompañados por el asesor del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y personal especializado de la finca.

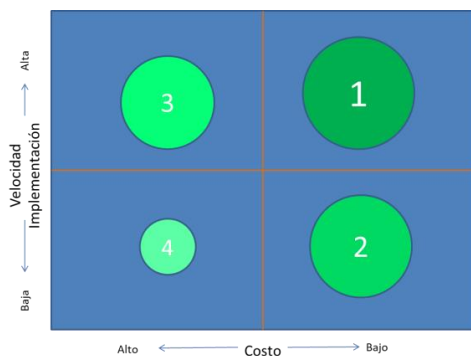
En forma conjunta se evaluarán las instalaciones, el funcionamiento y los procesos y posibilidades de ampliación de la infraestructura con el grupo de especialistas de Seguridad e Higiene, Arquitecto y/o Ingeniero.

Actividad 1.2. En forma paralela, corresponde revisar los estados financieros e implementar los indicadores mínimos para garantizar estados financieros sustentables o implementar las acciones necesarias para corregir los desvíos. El contador podrá proveer información histórica de al menos 3 años.

Actividad 1.3. Junto con las dos actividades anteriores, se sugiere establecer las mediciones sugeridas desde la arista social para completar un comportamiento sustentable.

Actividad 1.4. Una vez recibidos los informes del relevamiento de la situación, se procede a la evaluación y el análisis de las oportunidades de mejora, priorizando los proyectos de bajo costo y rápida implementación a efectos de iniciar el seguimiento y control en forma inmediata y proyectando la posible implementación del resto de las oportunidades de mejora bajo el mismo criterio, salvo mediciones críticas que deban priorizarse.

**Figura 1. Clasificación de proyectos**



Fuente: Elaboración propia

Actividad 1.5. Implementar el cuadro de mando Integral dividido en Indicadores Económicos, Ambientales y Sociales.

Actividad 1.6. Establecer el método de control.

*Programa 2:* A efectos de poder proyectar crecimiento, es imprescindible revisar estados críticos que actualmente la limitan, como ser:

- Estructura legal de la empresa, pasar de Monotributista a Sociedad
- Producción actual al tope, según hectáreas plantadas
- Infraestructura edilicia de producción al tope
- Maquinaria limitada a la producción actual

- Requerimientos de tecnología
- Estructura de personal, sin empleados fijos
- Marketing y Publicidad, participación nula en redes o eventos publicados
- Nicho de mercado reducido a restaurantes y hotel de la zona

Se detallan las actividades según Figura 3. Gantt Programa 2

Actividad 2.1. Luego de realizarse las tareas de relevamiento de la estructura e infraestructura que fuera planteado en el programa 1, se deben analizar las oportunidades de crecimiento, ya sea aumentando las hectáreas plantadas (compra o renta de campos) o mediante la compra de producción a otros viñedos de la zona. Según las alternativas, luego de un análisis de la Inversión según Anexo 2, corresponde trabajar en la búsqueda de la mejor oportunidad de Financiación, incluyendo en el análisis la incorporación de equipos y nuevas tecnologías sugeridas.

Actividad 2.2. Para poder crecer existe el tope de facturación por ser una empresa Monotributista, por lo que se deben analizar los costos de modificar la estructura jurídica de la misma y definir cuál sería el formato ideal.

Actividad 2.3. Solicitar cotizaciones para tercerizar el manejo del marketing y publicidad de la empresa, incluyendo Redes, página Web, participación en eventos, notas de interés, Reportes de Sustentabilidad, otros.

Actividad 2.4. Solicitar un Análisis de mercado para ampliar y diversificar los clientes.

Actividad 2.5. Inversión

#### *Marco de tiempo*

El rango aproximado para completar el diseño del plan es de dos meses a partir de la primera reunión de lanzamiento de la propuesta, y el plan completo es de 3 años.

- Primer año: Implementación de Indicadores Base.
- Segundo año: Implementación de campaña de Marketing, Análisis de Inversión y Financiamiento. Cambio de estructura societaria. Análisis de nueva estrategia comercial.
- Tercer año: Implementación de Inversión y estrategia comercial de nuevos nichos de mercado.





indicadores que deban medirse diariamente, otros semanales o mensuales y otros con un cronograma específico y se deben respetar dichos cronogramas. Se sugiere contratar personal administrativo, con experiencia en el manejo de proyectos y a su vez que pueda asistir en las reuniones y con todos los materiales necesarios para la correcta compleción del plan y consolidando los datos en un panel que los haga visibles a todo el personal involucrado.

El control del plan se realizará según el Gantt propuesto, indicando con diferentes colores en base a cumplido, cumplido parcialmente, o no cumplido, siendo verde, amarillo o rojo respectivamente. En los casos de cumplido parcialmente o no cumplido, se deberá revisar el plan y readaptarlo para su ejecución planteada.

Con los indicadores que se establezcan en las tres áreas, Ambiental, Financiera y Social, se deberán monitorear semanalmente, activando los proyectos, según la prioridad y los recursos asignados, para el logro de la meta y su respectivo seguimiento.

## Conclusiones

*“Sin datos, sólo eres una persona más dando tu opinión”*

*Autor: William Edwards Deming*

Ante la situación presentada en el caso de la Finca La Emilia, la cual presenta fortalezas y también oportunidades, siendo una micro empresa que se encuentra al tope de su producción y al tope de facturación como Monotributista, forma jurídica empadronada, se plantean las actividades necesarias para proyectar un crecimiento sustentable, creando las bases sólidas para una gestión optimizada de los recursos actuales y su proyección y generar mayor certidumbre para proyectos de crecimiento. La importancia de medir la operación periódicamente, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) radica en poder tomar medidas preventivas y correctivas que permitan lograr los resultados proyectados y no esperar al fin del ciclo para evaluar cómo se desarrolló la actividad versus lo esperado.

Aunque no se cuente con información exhaustiva de toda la operación, se pueden inferir datos que permiten visualizar la proyección.

La implementación del proyecto concluye en:

- El relevamiento de la finca (Plantación y proceso Productivo), permite dar visibilidad de la situación ambiental y su oportunidad de mejora.

- El análisis del historial contable permite establecer los indicadores financieros que den visibilidad permanente a los dueños para la toma de decisiones y el manejo efectivo de los recursos financieros.
- La priorización de proyectos de alto impacto, como ser la optimización del uso energético y de agua, como también el manejo de los residuos, son potenciales costos de oportunidad dados los posibles ahorros en la eficientización, y también lo son el reciclado o reúso de los residuos, estableciendo una economía circular aprovechándolos en la propia finca.
- La participación en redes es fundamental para una mayor publicidad de la empresa.
- La estructura societaria debe ser evaluada para proyectar un crecimiento.
- Los préstamos otorgados a las PyMEs constituyen una oportunidad.

Bajo este marco sustentable, la empresa podrá esperar un impacto económico favorable al mejorar su rentabilidad generando ahorros en el manejo de desperdicios y optimización de recursos, al mismo tiempo que se pueden estimar incrementos en los ingresos con la mejora de imagen y calidad en sus productos, estimando 5% en ahorros y 5% en incremento de los ingresos (ver Anexo 1), en los cuales se observa que la inversión inicial para la aplicación de mejoras para una operación sustentable se recupera en 2 años y la inversión para la duplicación de la producción se puede recuperar en 7 años (ver Anexo 2), todo esto dentro de un marco conservador.

Si bien el plan de inversión para la ampliación de la producción puede postergarse, completar el Programa 1 permite crear bases sólidas para optimizar costos, lograr mayor eficiencia en los procesos, lograr créditos a mejores tasas, fortalecer la imagen de la marca, expandir a nuevos mercados, entre otros.

En el análisis del proyecto de inversión para el crecimiento de la empresa, aunque conservador, se evidencia como muy posible de implementar. (Ver Anexo 2)

## **Recomendaciones**

Contar con una estrategia a largo plazo permite planificar las actividades con un horizonte preciso y sumando la implementación de un CMI le otorga visibilidad de la ejecución de dicha estrategia y permite prevenir o corregir oportunamente las acciones que puedan desviar el plan.

El monitoreo, registro y control de los indicadores debe ser exhaustivo y realizado con la periodicidad establecida para que sea efectivo y funcional, por lo que se sugiere que la empresa pueda asociarse con alguna Universidad para poder contar con pasantes, voluntarios o estudiantes de Prácticas Profesionales que puedan ayudar en la gestión y control de los indicadores. Por otro lado puede agruparse con otras bodegas vecinas en dicha gestión para mitigar los costos y concientizando y expandiendo la gestión ambiental como práctica habitual y no relegable. Se sugiere la generación de procedimientos operativos que otorguen un marco contundente a la gestión y la capacitación correspondiente y periódica de todos los integrantes de la empresa.

Si bien, conseguir alternativas de proveedores muchas veces no es sencillo, ya sea por precio, por locación u otros, no es una tarea menor la búsqueda de los que evidencien un contundente perfil en Responsabilidad Social Empresaria (RSE), por lo que se sugiere incluir un programa de evaluación de proveedores que fortalecerá el plan, incluso asociarse con cooperativas que sumarán a las actividades desde la arista social.

Elevar el nivel de gestión ambiental hasta lograr las certificaciones existentes y mantener el programa permanente y actualizado.

Por otro lado, aunque la producción no es muy grande, se puede analizar la oportunidad de la exportación del vino.

Cómo último punto y contundente, aun cuando el plan de inversión se proyecta hacia el tercer año, actualmente existen créditos para PyMEs a tasa del 24%, lo cual es sumamente recomendable considerar, ya que nuestra coyuntura no puede garantizar que estos sigan vigentes en tres años más. La tasa es muy inferior a la inflación anual que se tiene proyectada, lo que ayuda a visibilizarlo como una gran oportunidad.

## Referencias

- Alonso, A. y Marquez, J. (2019). Innovación financiera para una economía sostenible, Documentos ocasionales Nro. 1916. *Banco de España*.  
<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/19/Fich/do1916.pdf>
- Auditoría General de la Nación. (1995). Documento Técnico N°6 Métodos y Técnicas utilizadas en la Auditoría Medioambiental. Buenos Aires, Argentina: *Auditoría General de la Nación República Argentina*.  
<https://www.agn.gov.ar/sites/default/files/informes/Documento%20T%C3%A9cnico%20N%C2%B0%206.pdf>
- BBVA. (2021). Qué son las finanzas sostenibles. *Bbva.com*.  
<https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/sostenibilidad/finanzas-sostenibles.html>
- Comisión Económica Para América Latina. (S.F). Acerca de Desarrollo Sostenible. *CEPAL*.  
<https://www.cepal.org/pt-br/node/41190>
- Córdoba Argentina. (28 de mayo 2020). La ruta del vino con más de 400 años. *Enoturismo cordobés*. <https://www.cordobaturismo.gov.ar/enoturismo-cordobes-la-ruta-del-vino-con-mas-de-400-anos/>
- Juncal, M. (8 de febrero 2021) El vino argentino, cada vez más sustentable. *Vinetur*.  
<https://www.vinetur.com/2021020863271/el-vino-argentino-cada-vez-mas-sustentable.html>
- Macías, F. A. (2019). Auditoría legal ambiental a la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L. *Tesis de grado*. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18243>
- Miranda, S. (17 de Julio de 2015). Sustentabilidad financiera de las organizaciones para el desarrollo. *Revista Vinculando*. <https://vinculando.org/sociedadcivil/sustentabilidad-financiera-organizaciones-desarrollo.html>

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (S.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Argentina.gob.ar*. <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (S.f.). Solicitar un crédito de la línea LIP para inversión productiva. *Argentina.gob.ar*. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-un-credito-de-la-linea-lip-para-inversion-productiva>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016). Ley PyME 27.348. Información Legislativa. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>
- Naciones Unidas (ONU). (1987). Informe Asamblea General: Nuestro futuro común. *Undocs*. <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/42/PV.42>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos- *ILO*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ed\\_emp\\_msu/documents/publication/wcms\\_185282.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf)
- Pantoja, L. (18 de marzo 2019). Córdoba quiere convertirse en una provincia vitivinícola. *Comercio y Justicia*. <https://comercioyjusticia.info/negocios/cordoba-quiere-convertirse-en-una-provincia-vitivinicola/>
- Real Academia Española (RAE) (S.f.). Sostenible. *RAE*. <https://dle.rae.es/sostenible?m=form>
- Rios, S. (14 de julio 2020). Vino y Sustentabilidad: compromiso con el ecosistema y la comunidad en las bodegas argentinas. *Wines of Argentina*. <https://www.cordobaturismo.gov.ar/enoturismo-cordobes-la-ruta-del-vino-con-mas-de-400-anos/>
- SAGPyA-INV-IRAM. (S.f.). Buenas Prácticas Agrícolas en Viñedos: Guía de aplicación. *Alimentos argentinos*. [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/publicaciones/Guia\\_BPA\\_en\\_vinedos.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/publicaciones/Guia_BPA_en_vinedos.pdf)
- Scoponi, L. (2016). Balanced scorecard para el desarrollo sustentable en empresas agropecuarias. *Management Control Review*, 10. En RIDCA. Disponible en:

<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/4170/3/Balanced%20Scorecard%20para%20el%20desarrollo%20sustentable%20en%20empresas%20agropecuarias.pdf>

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. (2019). *Guía para una producción sustentable: sector vitivinícola. - 1a ed.* -Ciudad Autónoma de Buenos Aires: *Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación*, 2019.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sector\\_vitivinicola.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sector_vitivinicola.pdf)

US21 (s.f.). Dirección General. Manual de Cátedra. Módulo 1. Nociones básicas de estrategia. *Canvas Siglo21*. [https://siglo21.instructure.com/courses/3449/pages/aula-abierta-1?module\\_item\\_id=67288](https://siglo21.instructure.com/courses/3449/pages/aula-abierta-1?module_item_id=67288)

US21 (s.f.). Logística. Manual de Cátedra. Módulo I. Estrategia corporativa. *Canvas Siglo21*. [https://siglo21.instructure.com/courses/5446/pages/aula-abierta-1?module\\_item\\_id=101503](https://siglo21.instructure.com/courses/5446/pages/aula-abierta-1?module_item_id=101503)

US21 (s.f.). Estrategia. Manual de Cátedra. Módulo I. Administración estratégica. *Canvas Siglo21*. [https://siglo21.instructure.com/courses/3449/pages/aula-abierta-1?module\\_item\\_id=67288](https://siglo21.instructure.com/courses/3449/pages/aula-abierta-1?module_item_id=67288)

Vivus. (10 de diciembre de 2018). ¿Qué es una PyME?. *Vivus.com.ar*. <https://www.vivus.com.ar/blog/que-es-una-pyme>

## ANEXO 1

Recurso	Cantidad	Valor
Administrativo	2 meses	USD 1600
Contador	x 30 Horas	USD 900
Enólogo	x 10 Horas	USD 300
Agrónomo	x Jornada e Informe	USD 300
Ing. Civil	x Jornada e Informe	USD 1000
Arquitecto	x Jornada e Informe	USD 1000
Ing. Seguridad e Higiene	x Jornada e Informe	USD 500
Lic. En Gestión Ambiental	x Jornada e Informe	USD 800
Empleado especializado	x 10 Horas extras	USD 100
Consultoría	x 100 Horas	USD 5000
Computadora	1 (una)	USD 600
Impresora + isumos	1 (una)	USD 300
Tabletas/notebook	3 (tres)	USD 1500
<b>Total</b>		<b>USD 13900</b>
<b>Valor USD : \$ 100</b>		

Supuestos		
Ingresos	\$ 3.500.000	
Egresos	\$ 3.150.000	
Utilidad Actual	\$ 350.000	10%
Mejora en optimización de procesos y gestión ambiental y financiera (reducción de costos)	\$ 2.992.500	5%
Repercusión en ingresos por mejoras en imagen y participación en redes	\$ 3.675.000	5%
Utilidad a partir de mejoras	\$ 682.500	
Inversión Inicial: USD 14.000	\$ 1.400.000	

En miles de pesos				
Año	Ingresos	Egresos	Utilidad	Actualizado (Considerando Inflación 30% anual)
0	\$ 3.500,00	\$ 3.150,00	\$ 350,00	\$ 350,00
1	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 887,25
2	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 1.153,43
3	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 1.499,45
4	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 1.949,29
5	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 2.534,07
6	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 3.294,30
7	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 4.282,59
8	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 5.567,36

Inversión inicial	FF1	FF2	FF3	FF4	FF5
-1400	\$ 715,52	\$ 750,15	\$ 786,44	\$ 824,50	\$ 864,39
	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93

<b>VAN 2 años</b>	\$ 65,67		
<b>PRI</b>	1,95	1año, 11 meses 12 días	
<b>Tasa préstamo</b>	24%		

Los cálculos se expresan en miles de pesos



## ANEXO 2

1) Considerando sólo los ingresos de la producción de la nueva inversión.

Compra de campo 1,5 Hectáreas	USD 15.000
Instalaciones y equipos	USD 20.000
Plantas 4.500 unidades	USD 9.000
Otros	USD 6.000
<b>Total Inversión</b>	<b>USD 50.000</b>
<b>Valor USD \$100</b>	<b>\$ 5.000.000,00</b>

Año	Ingresos	Egresos	Utilidad por inflación	Utilidad Actualizada a 30% anual
0	\$ 0,00	\$ 500,00	-\$ 500,00	\$ 0,00
1	\$ 367,50	\$ 1.000,00	-\$ 632,50	-\$ 822,25
2	\$ 770,00	\$ 1.500,00	-\$ 730,00	-\$ 1.233,70
3	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	-\$ 500,00	-\$ 1.098,50
4	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 1.949,29
5	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 2.534,07
6	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 3.294,30
7	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 4.282,59
8	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 5.567,36
9	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 7.237,57
10	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 9.408,84
11	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 12.231,49
12	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 15.900,94

Los cálculos se expresan en miles de pesos

-\$ 5.000,00	-\$ 663,10	-\$ 802,35	-\$ 576,15	\$ 824,50	\$ 864,39	\$ 906,22	\$ 950,07	\$ 996,04	\$ 1.044,23	\$ 1.094,76	\$ 1.147,73
	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93	3,64	4,51	5,59	6,93	8,59	10,66
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

<b>VAN año 11</b>	\$ 786,33
<b>PIR</b>	10,31 10 años 3 meses y 21 días
<b>Tasa préstamo</b>	24%

2) Considerando los ingresos de la producción total de la finca desde el año 3 del proyecto.

Año	Ingresos	Egresos	Utilidad	Utilidad Actualizada a 30% anual por inflación	Utilidad negocio existente	Utilidad total
0	\$ 0,00	\$ 500,00	-\$ 500,00	\$ 0,00		\$ 0,00
1	\$ 367,50	\$ 1.000,00	-\$ 632,50	-\$ 822,25		-\$ 822,25
2	\$ 770,00	\$ 1.500,00	-\$ 730,00	-\$ 1.233,70		-\$ 1.233,70
3	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	-\$ 500,00	-\$ 1.098,50	\$ 1.499,45	\$ 400,95
4	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 1.949,29	\$ 1.949,29	\$ 3.898,58
5	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 2.534,07	\$ 2.534,07	\$ 5.068,15
6	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 3.294,30	\$ 3.294,30	\$ 6.588,59
7	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 4.282,59	\$ 4.282,59	\$ 8.565,17
8	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 5.567,36	\$ 5.567,36	\$ 11.134,72
9	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 7.237,57	\$ 7.237,57	\$ 14.475,14
10	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 9.408,84	\$ 9.408,84	\$ 18.817,68
11	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 12.231,49	\$ 12.231,49	\$ 24.462,99
12	\$ 3.675,00	\$ 2.992,50	\$ 682,50	\$ 15.900,94	\$ 15.900,94	\$ 31.801,89

-\$ 5.000,00	-\$ 663,10	-\$ 802,35	\$ 210,29	\$ 1.648,99	\$ 1.728,79	\$ 1.812,44	\$ 1.900,13
	1,24	1,54	1,91	2,36	2,93	3,64	4,51
	1	2	3	4	5	6	7

<b>VAN año 7</b>	\$ 835,18
<b>PIR</b>	6,56 6 años 6 meses y 21 días
<b>Tasa préstamo</b>	24%