

**SUSTENTABILIDAD VITIVINÍCOLA: ESTRATEGIA Y ATRIBUTOS  
SUSTENTABLES DEL VINO**

Marcos Jofré

EMBA 2015

Tutor: Vanessa Welsh

Fecha: JUNIO 2019

Lugar: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el cierre de una experiencia transformadora en mi vida, desde el punto de vista académico y profesional. Culminar la Maestría en Dirección de Empresas ha sido, sin lugar a dudas, un gran desafío que no hubiera podido realizar sin el acompañamiento de mi esposa Bárbara y mi hija Emma. También agradezco a mis padres que me inculcaron el valor del trabajo y la superación. A ellos el mayor de los agradecimientos.

Quería agradecer también a mis amigos para toda la vida del EMBA Antonio, Ariel, Clive, Esteban y Luigi, especialmente a este último, quién me alentó y acompañó para hacer la tesis. En general a todos los compañeros del EMBA. A mi tutora Vanessa Welsh, quien con su paciencia y acompañamiento en la escritura de la tesis, me dejó muchas enseñanzas. A quienes me acompañaron y compartieron información para la tesis Luis Romito, Ramiro Barrios y Jorge Prieto. A todos los profesores de EMBA que me marcaron para siempre, pero especialmente a Juan José Cruces, Andrés Hatum y Sebastián Auguste.

Un agradecimiento especial a Sylvina Cirone que creyó en mí y me dio la oportunidad única de acceder a la beca que hizo posible todo esto y Santiago Ribisich por su apoyo incondicional.

¡A todos, muchas gracias!

## RESUMEN

La sociedad, en su necesidad de construir resiliencia frente al cambio climático, aumenta las exigencias de las normativas ambientales y cambia sus formas de consumo. Esto trae aparejado cambios sociales que las empresas deben tener en cuenta, como por ejemplo, la transición a un consumo responsable donde se tiene en cuenta el impacto social y ambiental del producto.

Esta investigación busca develar la oportunidad que puede aprovechar, concretamente, la industria vitivinícola, para adaptarse a los cambios sociales y ambientales que hoy se plantean. Para ello se sigue un paradigma cualitativo, de tipo descriptivo no experimental para observar las relaciones entre el consumo de vino, la edad, el conocimiento del consumidor y otras variables, para conocer si efectivamente existe en el consumidor de vino la disposición a pagar más por un producto con atributo sustentable.

La investigación partió de ciertos interrogantes fundamentales, tales como cuánto valoran los consumidores los atributos sustentables de los vinos; cuánto saben de las acciones que desarrollan las bodegas; cuánto sabe el comprador de vino de los productos de menor impacto disponibles en el mercado. Contestar estas preguntas les permitirá a las empresas saber cuáles son los beneficios que trae aparejados tener una estrategia de sustentabilidad. Así como tener una idea general de la situación actual en la industria vitivinícola en lo que a adhesión de Objetivos de Sustentabilidad refiere.

Los resultados de esta tesis arrojaron que, en la era de la información, las empresas no están logrando comunicar efectivamente a los consumidores los beneficios de optar por un producto con atributo sustentable. Asimismo, la asunción de una estrategia de sustentabilidad, pareciera quedar reservada a aquellas empresas que compiten en el mercado internacional.

Como parte de la sociedad, las empresas también deben construir resiliencia, y queda demostrado que el camino es desarrollando una estrategia de sustentabilidad que soporte a toda la operación, fomentando la innovación para resolver los problemas que plantean las nuevas restricciones y el desarrollo de nuevos productos que tengan un propósito social y ambiental.

Sólo aquellas empresas que puedan adaptarse a estos cambios y tengan una estrategia comercial y de operaciones alineada a la sustentabilidad, podrán sobrevivir rediseñando sus productos para mejorar el desempeño ambiental y social, y para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

## **PALABRAS CLAVE**

#Sustentabilidad #Vitivinicultura #Estrategia #ODS #Atributos

## Índice

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN .....	3
PALABRAS CLAVE .....	4
Índice.....	5
Índice de Figuras.....	7
Índice de Tablas.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
PARTE I - MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 1 - LA SUSTENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA .....	15
1.1. La Sustentabilidad como concepto. ....	15
1.2. Consumo Sustentable.....	15
1.3. Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS) .....	16
1.4. La Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentables 2030 en la Industria .....	19
1.5. La visión de la Sustentabilidad en los Subsistemas del Desarrollo Sustentable.....	21
CAPÍTULO 2 - LA SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA.....	24
2.1. ¿Por qué tener una Estrategia de Sustentabilidad?.....	24
2.2. Estrategia según la guía para empresas <i>SDG Compass</i> (Brújula de los ODS).....	26
2.3. Pasos para implementar una Estrategia de Sustentabilidad.....	27
2.4. Gestionando la Sustentabilidad.....	32
CAPÍTULO 3 – SUSTENTABILIDAD, TRANSPARENCIA Y GOBERNANZA.....	34
3.1. Ética Corporativa.....	34
3.2. Gobernanza.....	35
3.3. Licencia Social .....	36
3.4. Obstáculos técnicos al comercio.....	37
3.5. La sustentabilidad como atributo del vino .....	37
3.6. Consumo Responsable .....	37

3.7. Etiquetado Sustentable.....	38
3.8. Sellos Sustentables más utilizados en la industria vitivinícola.....	41
PARTE II – CUERPO EMPÍRICO .....	49
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	50
Las preguntas que debe contestar esta tesis .....	52
Obtención y tratamiento de la información.....	52
Información necesaria para la investigación .....	52
CAPITULO 4 - ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS COMPRADORES DE VINO .....	59
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A BODEGAS .....	78
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS CON ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS.....	88
CONCLUSIONES.....	92
IMPLICANCIAS.....	94
RECOMENDACIONES .....	95
Bibliografía.....	98
Anexos .....	101
Anexo 1 – Entrevista Luis Romito .....	101
Anexo 2 – Entrevista Bárbara Civit.....	103
Anexo 3 – Entrevista Jorge Prieto .....	104
Anexo 4 – Entrevista Ramiro Barrios.....	106

### Índice de Figuras

<i>Ilustración 1. Los ODS y su influencia en los Subsistemas Económico, Social y Ambiental</i> .....	17
<i>Ilustración 2. ODS que reciben más contribuciones del sector empresarial</i> .....	20
<i>Ilustración 3. Sectores de las Empresas alineadas a los ODS</i> .....	20
<i>Ilustración 4. Los 5 ODS con más contribuciones del Sector Empresarial</i> .....	21
<i>Ilustración 5. Pasos para una Estrategia de Sustentabilidad Alineada a la Producción según SDG Compass</i> ...	27
<i>Ilustración 6 Ejemplo de Sellos de vino orgánico</i> .....	41
<i>Ilustración 7. Ejemplo de Sello de vino Biodinámico</i> .....	42
<i>Ilustración 8. Principios del Códico de Conducta BSCI</i> .....	42
<i>Ilustración 9. Sello BSCI</i> .....	43
<i>Ilustración 10. Etiqueta comercio justo</i> .....	44
<i>Ilustración 11. Sello comercio justo Fair for life</i> .....	44
<i>Ilustración 12. Ejemplos de sellos sustentables de packaging</i> .....	45
<i>Ilustración 13. Sello de Carbon Trust empresa dedicada a medición y el análisis de la huella ambiental y de carbono</i> .....	46
<i>Ilustración 14. Ejemplo de Sello de Carbono Neutral para un producto</i> .....	47
<i>Ilustración 15. Sello que indica que una empresa está certificada B Corporation</i> .....	48
<i>Ilustración 16. Metodología de investigación</i> .....	50
<i>Ilustración 17. Rango etario de encuestados</i> .....	53
<i>Ilustración 18. Bodeas que contestaron con nombre en la encuesta</i> .....	54
<i>Ilustración 19. Tabla resúmen de Calsificación respuestas de referentes de Bodega</i> .....	54
<i>Ilustración 20. Empresas Argentinas con vinos Éticos</i> .....	58
<i>Ilustración 21. Periodicidad de la compra de vinos de la muestra encuestada</i> .....	59
<i>Ilustración 22. Porcentaje de consumidores diferneciados por la periodicidad de su compra y rango etario</i> ....	60
<i>Ilustración 23. Relación entre la edad y el tipo de consumidor en cuanto a la importancia que le da a la reputación ambiental de la bodega y producto</i> .....	61
<i>Ilustración 24. Relación entre el rango etario de la muestra y la información buscada en etiquetas</i> .....	62
<i>Ilustración 25. Acciones por la sustentabilidad realizadas por los compradores de vino</i> .....	63
<i>Ilustración 26. Valoración de las acciones en Desarrollo Sustentable por parte de los consmidores de vino</i> ....	64
<i>Ilustración 27. Percepción de los consumidores encuestados por rango etario en cuanto a las acciones de sutentabilidad de las bodegas</i> .....	65
<i>Ilustración 28. Porcentaje de personas que contestaron tener en cuenta las acciones de las empresas a la hora de comprar</i> .....	66
<i>Ilustración 29. Porcentaje de encuestados del rango etario de 18 a 30 años que contestaron tener en cuenta las acciones de las empresas a la hora de comprar</i> .....	67
<i>Ilustración 30. Consulta sobre el conocimiento del impacto de productos ambientales</i> .....	68
<i>Ilustración 31. Conocimiento de la información disponible en la etiquetas de vino</i> .....	69
<i>Ilustración 32. Disposición a pagar más por un producto de menos impacto ambiental</i> .....	70

<i>Ilustración 33. Predisposición de la muestra a pagar más por un producto de menor impacto ambiental.....</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 34. Percepción de lo que hacen las empresas en temas de sustentabilidad de los que contestaron que pagarían igual precio por un producto de menor impacto ambiental.....</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 35. Análisis de quienes contestaron que no pagarían un precio mayor por un producto de menor impacto ambiental.....</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 36. Predisposición a pagar más por un producto de menor impacto ambiental.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 37. Postura de la muestra con respecto al Cambio Climático o Aspectos Ambientales.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 38. Postura frente al cambio climático o aspectos ambientales.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 39. Postura frente al cambio climático del grupo etario comprendido entre 18 a 30 años.....</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 40. Respuestas de la muestra a la consulta de si las empresas hacen lo suficiente por el cambio climático.....</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 41. Grado o nivel de acción por partes de las empresas por el desarrollo sustentable.....</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 42. Puestos en la organización de los responsables de sustentabilidad en las bodegas.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 43. Sistemas de gestión de la calidad de la muestra de bodegas.....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 44. Nivel de desarrollo de la estrategia de sustentabilidad de la muestra de bodegas de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.....</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 45. Prácticas sustentables de las bodegas de la muestra de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.....</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 46. Avance e interés de certificación en huellas ambientales de la muestra de bodegas miembros del comité de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.....</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 47. Bodegas de la muestra que tienen productos con atributos sustentables.....</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 48. Desempeño comercial de los productos con atributos sostenibles.....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 49. A qué atribuyen las bodegas cuando tienen un fracaso comercial en un producto con atributo sustentable.....</i>	<i>86</i>
<i>Ilustración 50. Certificaciones y prácticas de las empresas con una estrategia de sustentabilidad desarrollada.....</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración 51. Beneficios de una agroindustria inteligente.....</i>	<i>95</i>
<i>Ilustración 52. Evolución de las exportaciones de vino argentino.....</i>	<i>102</i>



### **Índice de Tablas**

*Tabla 1. Análisis de Estrategias de Sustentabilidad.....;Error! Marcador no definido.*

*Tabla 2. Entrevistados. Especialistas en Sustentabilidad vitivinícola.....;Error! Marcador no definido.3*

*Tabla 3. Caso de Fairtrade en una bodega mendocina con venta al mercado europeo.;Error! Marcador no definido.4*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad hay distintos puntos de vista sobre el rol que deben tomar las empresas frente al cambio climático y el desarrollo sostenible en general. A partir de la iniciativa impulsada por Naciones Unidas de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que introdujo los 17 objetivos y 169 metas, se comenzó a incentivar a las empresas a adherir a los mismos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están basados en diez principios que tienen en cuenta el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la justicia, entre otros temas.

Desde el punto de vista del mercado y del consumo sustentable, hay diferentes opiniones con respecto a los consumidores y su preferencia frente a productos sustentables.

(Anderson, 2009), CEO y fundador de la empresa de alfombras modulares más grandes del mundo, Interface, asegura que la buena voluntad del mercado con los productos amigables con el ambiente es impresionante. Ninguna publicidad o campaña de marketing ingeniosa a cualquier precio podría haber producido o creado tanta buena voluntad en cuanto a las ventas.

Esta visión también es compartida por Yvon Chouinard, fundador y Presidente de Patagonia. Desde sus inicios, cuando creó la marca de ropa en 1972, Chouinard tuvo una visión ambiental buscando el menor impacto en sus operaciones, a pesar de que no eran las mejores decisiones en cuanto al negocio. Incluso llegó a pedir a sus consumidores que antes de comprar una nueva prenda piensen realmente si la necesitan (Del Rio, 2018).

Sin embargo, existen otras opiniones con respecto a la voluntad del mercado frente a productos con menor impacto ambiental. Sheffi, (2018) defiende que si los consumidores no están dispuestos a pagar más por la sustentabilidad, las empresas tienen el deber de no dedicarle más que lo mínimo necesario cuidando su reputación, es decir, deben hacer algo, mostrar movimiento, pero no mucho más.

El libro *Balancing Green*, (Sheffi, 2018) da ejemplos de casos en los que los clientes siguen diciendo que las empresas tienen que ser sustentables pero que igual en sus decisiones de compra no están haciendo evidente esa preocupación. Un ejemplo es el de Amazon: si el cliente decide esperar un par de días más para recibir su pedido, genera un ahorro importante para el planeta (más tiempo para planificar la logística redundante en más tiempo para optimizar el transporte y bajar emisiones de CO<sub>2</sub>). Aun así la gente prefiere pagar más y recibir antes (aunque probablemente pudiera esperar).

Desde el punto de vista de los derechos, el consumidor tiene derecho a satisfacer sus necesidades y el deber de consumir de manera responsable. El consumo humano es el generador del impacto ambiental por excelencia, es por eso que consumir de manera responsable es hacerlo minimizando el impacto ambiental. Pero para lograr ese objetivo se necesita que el consumidor

disponga de información para poder tomar decisiones respecto al impacto que produce su consumo. En este lineamiento hay quienes afirman que las empresas tienen la obligación de informar sobre el impacto de sus productos y así contribuir a la educación del consumidor.

Esta obligación de informar también alcanza a organismos gubernamentales y no gubernamentales. Por ejemplo, la UNESCO tiene como objetivo mejorar el acceso a una educación en valores y comportamientos necesarios para el desarrollo sostenible. Sin embargo, se ha avanzado muy poco aún en la reglamentación de la información que las empresas deberían añadir en las etiquetas y en la comunicación del producto. Existen en el mercado algunos productos que se diferencian por su atributo sustentable, pero que están reservados para un público de nicho que está informado y tiene interés, pero no es general.

El último enfoque a desarrollar tiene que ver con la reputación y el valor de una empresa. Un caso testigo de este año es el de Minera Vale que perdió u\$s19.200 M tras la rotura de una represa en Brasil, donde murieron más de 30 personas y aún hay 300 desaparecidos. El 28 Enero 2019 las acciones de Vale Minera cayeron un 25% en San Pablo y 18% en Wall Street. El Gobierno brasileño la multó con u\$s120 millones y la empresa recibió embargos por u\$s3.200 millones. Vale anunció también la suspensión del pago de dividendos a sus accionistas. Esta es la segunda crisis en la que se ve involucrado el grupo brasileño en poco más de tres años.

El caso de Vale, muy resonante y actual, muestra que no tener la operación alineada a una estrategia de sustentabilidad, compromete la rentabilidad de la inversión a largo plazo. Esto sucede cuando una empresa o proyecto, en una locación determinada puede no renovar la llamada Licencia Social<sup>1</sup>, debido a que la comunidad local pierde interés en el proyecto o comienza a verlo como riesgo. Por lo tanto el negocio a largo plazo va a depender de que esa comunidad cercana al sitio de explotación renueve dicha licencia. Los que otorgan la licencia social son las comunidades vecinas, quienes se ven afectados por la operación. Por lo expuesto un inversor debe evaluar este aspecto antes de decidir dónde invertir.

Por último en el caso del sector vitivinícola argentino, objeto de estudio, se demuestra que los consumidores tienen preocupación por el cambio climático y las acciones que realizan las empresas para minimizar sus impactos ambientales, pero no están dispuestos a pagar un precio mayor por el producto con atributo sustentable.

**Las preguntas de investigación fueron:** ¿Cuánto valoran los consumidores de vino los atributos sustentables de los productos? ¿Cuánto saben los consumidores de las acciones que desarrollan las bodegas? ¿Cuánto sabe el comprador de vino de los productos de menor impacto

disponibles en el mercado? ¿Qué beneficios tienen las empresas para tener sus estrategias alineadas a una estrategia de sustentabilidad?

El **objetivo** de esta tesis es ver si el consumidor de vinos entiende el impacto de su consumo, cuán responsable es de su consumo y si está dispuesto a pagar por productos sustentables. Tiene como **objetivos secundarios**:

- identificar las principales ventajas que tiene una bodega al adoptar una estrategia de sustentabilidad;
- evaluar el mercado externo y su evolución en cuanto a requisitos ambientales del producto y si pueden convertirse en un obstáculo para el comercio;
- comparar el nivel de desarrollo sustentable que tiene el mercado del vino argentino con el resto del Nuevo Mundo<sup>2</sup>;

En cuanto a la metodología de investigación, se siguió un paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, realizando un estudio etnográfico de los consumidores de vino embotellado en origen. Para ello se utilizaron como instrumentos de recolección de información los siguientes: una encuesta a los consumidores de vino; entrevistas con especialistas de Sustentabilidad Vitivinícola; referentes de las empresas líderes y una encuesta a Bodegas. También se utilizarán datos de informes y *papers* relacionados.

En la *Parte I - Marco Teórico*, el lector encontrará el marco conceptual del desarrollo sustentable; de qué se tratan los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS); cómo estos van a modificar el entorno empresarial; por qué es importante que las empresas trabajen en sustentabilidad y tengan una estrategia alineada a los objetivos de la misma. Asimismo se desarrollará cómo es una estrategia de sustentabilidad en la industria vitivinícola, cuáles son los atributos sustentables y los sellos ambientales.

En el *Capítulo 1* va a encontrar las definiciones generales y actuales sobre desarrollo sustentable y el enfoque que tiene la sustentabilidad dentro de una industria. En el *Sub – Capítulo 1* se hace un repaso por los *Objetivos de Desarrollo Sustentables ODS* y los desafíos que presentan a las compañías. En el *Sub – Capítulo 2* se ven los subsistemas del desarrollo sustentable dentro de una compañía.

---

<sup>1</sup> La licencia social aparece como concepto en los proyectos mineros. Según la RAE licencia es un permiso para hacer algo. En el caso de la licencia social alude al permiso de operar de las comunidades cercanas.

<sup>2</sup> En la vitivinicultura se denomina nuevo mundo a los países que no pertenecen a los tradicionalmente considerados productores de vinos, es decir, Francia, Italia, España y Portugal. En ellos, el cultivo de la vid y la elaboración de vinos se remonta al Imperio Romano. Gracias a las corrientes inmigratorias que se produjeron durante fines del siglo XIX y principios del XX, se fueron desarrollando nuevas regiones productoras en otras

En el *Capítulo 2* se ve a la sustentabilidad como estrategia, es decir, se pasa del plano conceptual para mostrar de qué manera se logra en una empresa que la sustentabilidad interactúe con la operación. En el *Sub – Capítulo 1* se verá cuál es el sentido de tener una estrategia de sustentabilidad; en el *Sub – Capítulo 2* se muestra cómo se puede armar una estrategia según la *Guía SDG Compass*; en el *Sub – Capítulo 3* encontrará los pasos para la implementación y en el último *Sub – capítulo 4* verá los conceptos de cómo llevar adelante la gestión de la estrategia dentro de la empresa y cómo deben ser los indicadores para poder gestionar la estrategia.

En el *Capítulo 3* se tratan los temas de cómo la sustentabilidad en las empresas ayuda a la gobernanza del desarrollo sustentable. En el *Sub – Capítulo 1* se verá la importancia de la ética corporativa y la transparencia para lograr la gobernanza. En el *Sub – Capítulo 2* se define la gobernanza en sustentabilidad y la importancia de las empresas en la misma. En el *Sub – Capítulo 3 se desarrolla el concepto de licencia social para operar y la importancia que tiene para las empresas, en el Sub – Capítulo 4 se verá que es un obstáculo técnico al comercio y cómo la sustentabilidad podría serlo, en el Seremos Sub – Capítulo 5 se diferencian los atributos del vino, qué es un atributo y se ve cómo la sustentabilidad puede ser un atributo más del producto En el Sub – Capítulo 6 se ve el concepto de consumo responsable y cuál es el impacto del mismo en el mercado. Por último, en el Sub – Capítulo 8 se enumeran los atributos sustentables que mayormente se encuentran en la industria vitivinícola.*

---

latitudes. Los países considerados principales productores del Nuevo Mundo, son Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Sudáfrica, Chile y Argentina.

## **PARTE I - MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO 1 - LA SUSTENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA

El Desarrollo Sustentable<sup>3</sup> se empieza a moldear como un concepto en el Club de Roma en 1972, se relaciona al crecimiento económico global con la escasez de recursos naturales, en el informe *Limits to Growth*. En esos años se publican varios libros que tratan la sobreexplotación del ambiente por parte del hombre, centrándose en el desarrollo económico y la creciente preocupación mundial por los objetivos de desarrollo y los vínculos con el ambiente.

### 1.1. La Sustentabilidad como concepto.

No es hasta el año 1987 que se usa el término *sustainable development*, en el informe *Our Common Future*, de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocido como la Comisión Brundtland. La comisión define el término como:

La definición del informe (UN, Asamblea General, 1987) "satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la habilidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (pp. 27).

El concepto de desarrollo sustentable tuvo aportes de otros conceptos, como el consumo responsable, dando lugar a otros nuevos, como el de consumo sustentable.

### 1.2. Consumo Sustentable

El concepto tuvo origen en 1985 cuando la ONU aprobó las Directrices para la Protección de los Consumidores en el ámbito internacional. Estas directrices no eran obligatorias para los Estados firmantes pero fueron el disparador de los movimientos de consumidores, legitimando los derechos del consumidor y fue la guía para las legislaciones modernas de protección de los consumidores. El movimiento incluyó temas de servicio, calidad, inocuidad de los alimentos y acceso a una nutrición adecuada.

El Estado es un actor importante en el consumo sustentable. En este sentido la (FAO. Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017) expresa: "El Estado, siendo un actor fundamental, es la entidad responsable de normar, regular y direccionar la implementación de un sistema alimentario, con base en las necesidades específicas y la cultura, para que éste sea sostenible en el tiempo y sensible a la nutrición, además de involucrarse en la regulación de la inocuidad de los alimentos, el funcionamiento de los mercados y la elaboración de estándares de agricultura y alimentación" (p. 4)

---

<sup>3</sup> El término "*sustentable*" no tiene un significado en el idioma español como el que se utiliza en esta tesis. El término aceptado por la Real Academia Española (RAE) es "*sostenible*". Sin embargo el término sustentable es ampliamente aceptado y utilizado. Por lo cual en esta tesis se usará de manera indistinta los términos sustentable o sostenible.

La evolución del concepto de consumo y producción sustentables se produce en 1999. Luego de la declaración de Río de 1992, el ambiente empezó a ser una preocupación constante de los Estados. En la declaración de Río se insta a las Naciones a promover un sistema económico internacional favorable y abierto, que lleve al crecimiento económico y desarrollo sostenible de los países. Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberán reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles.

Se reconoce que hay desequilibrios en los consumidores en cuanto a la capacidad económica, el nivel de educación y el poder de negociación. En la directriz uno se dice que los consumidores deben tener el derecho a productos que no sean peligrosos, así como la importancia de promover un desarrollo económico y social justo, equitativo y sostenido, y la protección del medio ambiente. En la directriz ocho se establece que hay que tener en cuenta la erradicación de la pobreza, la satisfacción de las necesidades básicas de los miembros de la sociedad y la reducción de la desigualdad, tanto en el plano nacional como en las relaciones entre los países.

Actualmente en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 se hace mención al consumo sustentable (Naciones Unidas, 2019) y expresa que los impactos ambientales más graves en los alimentos se producen en su fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), sin embargo los hogares influyen en estos impactos a través de sus hábitos y elecciones dietéticas. Esto, en consecuencia, afecta el medio ambiente a través del consumo de energía relacionada con los alimentos y la generación de residuos. El consumo de alimentos no tiene un impacto despreciable, la alimentación representa cerca del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero.

En cuanto a las metas del ODS 12, se distingue una muy importante relacionada con el consumo sustentable, que dice: “De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza”. Esto compromete a los Estados a promover que los alimentos y productos en general tengan la información sobre el impacto ambiental que provoca su consumo.

### **1.3. Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS)**

En cuanto a cómo avanzar hacia el desarrollo sustentable en términos generales, hay distintas corrientes de pensamiento pero hay dos mayormente aceptadas: una focalizada en los objetivos de desarrollo (ODS) y otra focalizada en los controles requeridos para disminuir o eliminar el impacto dañino que causan las actividades humanas sobre el ambiente.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se centran en la sustentabilidad humana más que en las del tipo ecológico, donde el impacto del deterioro ambiental es sobre el hombre. La corriente ecologista se centra en el impacto del hombre sobre el planeta tierra.



El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 y tienen 169 metas de alcance global y las mismas son una guía para los gobiernos. Para alcanzar estas metas, todos tienen que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Como se ve en la *Ilustración 1*, los objetivos abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

*Ilustración 1. Los ODS y su influencia en los Subsistemas Económico, Social y Ambiental*



*Fuente: High Level Political Forum on Sustainable Development Session 20: Prospects for the future – rejections, scenarios and new and emerging issues, ECOSOC, New York – 20 July 2016*

Los diecisiete objetivos son:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes<sup>4</sup>, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11: Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

En la ilustración 1 se ve como los ODS actúan en cada uno de los subsistemas del desarrollo sustentable. Los ODS fueron pensados para alinear esfuerzos de los países miembros de la UN, los cuales fueron consensuados por los gobiernos miembros. Los mismos han sido adaptados para las

---

<sup>4</sup> La resiliencia es la capacidad de una persona a sobreponerse a situaciones traumáticas. En el caso de sociedades resilientes se busca reducir la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático. Se estima que si las emisiones se estabilizan relativamente pronto, el cambio climático y sus efectos durarán muchos años, y la adaptación será igualmente necesaria.

empresas en la guía *SDG Compass*. La guía es una adaptación para las empresas de los ODS, para poder alinear las prácticas o estrategias de manera simple.

#### **1.4. La Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentables 2030 en la Industria**

La Agenda 2030 es una oportunidad histórica para que la comunidad internacional involucre al sector privado de forma definitiva en el diálogo de la sostenibilidad global y le otorgue el papel protagonista que se merece (UNICEF 2018). La Red de Pacto Global es la encargada de difundir los ODS explicando cómo se puede alinear la operación de una empresa a los objetivos y metas. Las empresas deben declarar la alineación a los Principios del Pacto Global y realizar las Comunicaciones sobre el Progreso (*COPs*, por sus siglas en Inglés *Cooperation On Progress*)

Las empresas adheridas al Pacto Global deben entregar anualmente un informe de los progresos. El reporte hace énfasis en la alineación de sus estrategias empresariales a los principios universales de derechos humanos, estándares laborales, ambiente y lucha contra la corrupción.

Aún persiste una aproximación secuencial en la resolución de los grandes desafíos de la humanidad y también en la industria, en la que los aspectos económicos priman sobre los sociales, y ambos sobre los ambientales. Sin embargo, la búsqueda de un proceso de fabricación sustentable mejora la calidad, los costos, el ambiente laboral, la relación con la comunidad donde está la empresa y la relación con los clientes. Según (Pérez Bustamante, 2007) “El ambiente considerado como sistema donde se desarrolla la vida y se producen nuestras interrelaciones puede ser visto básicamente desde tres perspectivas el ecológico, el económico y el social. El consumo tiene pleno impacto en los tres subsistemas ya que HACE tanto a la supervivencia como el desarrollo. La modalidad de consumo por lo tanto no podrá ser irrelevante ambientalmente”, (pp - 13).

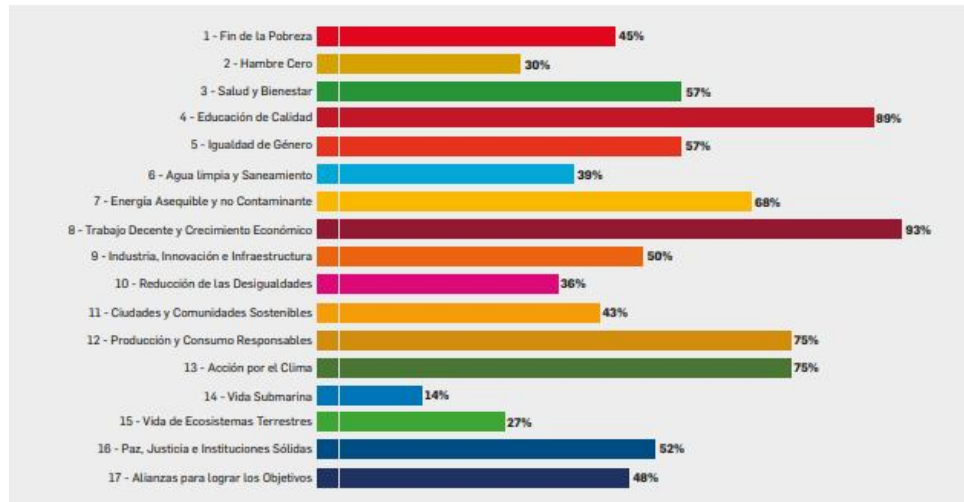
La producción sustentable es una fuente de innovación permanente debido a que plantea restricciones en cuanto al uso de recursos naturales no renovables, a la imposibilidad de verter efluentes contaminantes, a enviar basura a rellenos sanitarios y la necesidad de disminuir el impacto del producto haciendo que el *packaging* del mismo sea reciclable, por enumerar algunos de los desafíos que plantea.

El aporte de las empresas al desarrollo sustentable es una mirada nueva que tiene las mismas tres dimensiones: económico, social y ambiental. La contribución de las compañías a los ODS puede abordarse sin necesidad de contratar especialistas, debido a que simplemente se deben alinear las estrategias operativas y comerciales a los mismos.

En general las empresas tienen interés por la sustentabilidad. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), reconoce la importancia de los ODS para abordar los mayores retos sociales, económicos y ambientales. En su guía anual para CEOs en el informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible “Mejores negocios, un mundo mejor”,

asegura que en sólo cuatro sistemas económicos (alimentación y agricultura; ciudades y movilidad urbana; energía y materiales; salud y bienestar) los ODS brindan oportunidades de negocios para crear 25 millones de empleos en América Latina hacia el 2030. Esto es una gran oportunidad para la generación de negocios y empleo en la región.

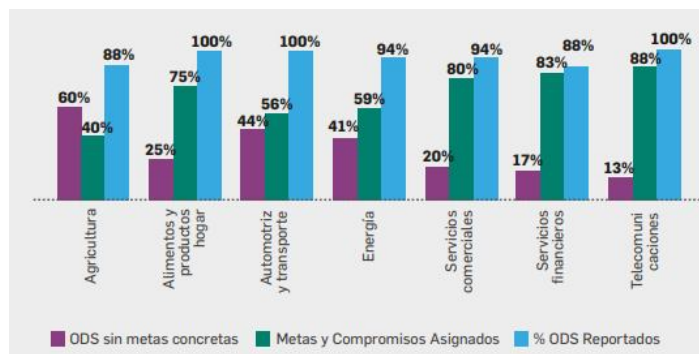
*Ilustración 2. ODS que reciben más contribuciones del sector empresarial*



*Fuente: Contribución de las empresas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). <http://www.odsargentina.gob.ar>*

Como surge de la Ilustración 2, los ODS que reciben por el momento más compromisos y aportes del sector empresarial en estos últimos 2 años son el N° 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y el N° 4 “Educación de calidad”.

*Ilustración 3. Sectores de las Empresas alineadas a los ODS*



*Fuente: Contribución de las empresas Argentinas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). <http://www.odsargentina.gob.ar>*

En la ilustración 3, se puede ver cómo, aun estando las empresas alineadas al Pacto Global, persisten ODS sin metas concretas. En la agricultura, como se ve en la ilustración, se observa que las empresas en su mayoría reportan alineación a objetivos de desarrollo sustentable sin comprometer metas concretas.

En el caso de la agricultura hay varios ODS que no son reportados por las empresas. Esto se debe, en muchos casos, a que en el análisis de materialidad que realizan sus empresas descubren que no hay interés de parte de los *stakeholders*<sup>5</sup>.

La (Organización Internacional del Vino (OIV), 2016)<sup>6</sup> dice que todas las comunicaciones sobre las acciones implementadas relativas a la sostenibilidad deben ser objetivamente precisas y contar con una fundamentación basada en evidencias.

Esta falta de compromiso con metas concretas, alineadas a los ODS, es algo que reclama el *Global Compass* y es fundamental para el cumplimiento de las metas 2030. En la ilustración 4 se ven los ODS respecto de los cuales las empresas han realizado compromisos con metas. Como se puede observar, los compromisos se realizan en los ODS que son más sencillos de poder medir la contribución a los mismos.

*Ilustración 4. Los 5 ODS con más contribuciones del Sector Empresarial*



*Fuente: Contribución de las empresas Argentinas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). <http://www.odsargentina.gob.ar>*

### **1.5. La visión de la Sustentabilidad en los Subsistemas del Desarrollo Sustentable**

A continuación se analizarán los subsistemas Económico, Social y Ambiental en la empresa y cómo influyen los ODS en las estrategias de la misma.

<sup>5</sup> *Stakeholder* es el término en inglés utilizado para definir los grupos de interés. Son aquellos grupos que de alguna manera tienen relación o son afectados por la empresa y se interesan por sus acciones.

<sup>6</sup> Se autodefine el organismo como una organización intergubernamental de carácter científico y técnico, con una competencia reconocida en el campo de la viña, el vino, las bebidas a base de vino, las uvas de mesa, las uvas pasas y otros productos derivados de la vid.

### ***El Subsistema Económico***

El subsistema económico, muchas veces es confundido con la sustentabilidad de la compañía como negocio en el tiempo y esto no es correcto, ya que el concepto tiene que ver con la explotación de los recursos productivos. La meta es que la producción sea sustentable en cuanto a la explotación de los medios productivos. Esto, en una industria de origen agropecuario, se refleja en el cuidado de la tierra de manera que no se degrade para poder seguir siendo explotada de igual manera por las generaciones futuras.

En el aspecto económico con acciones de mejora y eficiencia de procesos, se puede contribuir con los ODS 8, 9, 10 y 12. En este caso, los retornos para la empresa son diversos, al incluir el posible avance en la eficiencia operacional, reducción de costos, atracción y retención de talento, interés y fidelización de los clientes, entre otros. La guía (UN, GRI y WBCSD, 2019) asegura que la alineación fomenta instituciones responsables y bien gobernadas, así como sistemas financieros, de comercio abierto y basados en normas, reduciendo así los costos y los riesgos asociados a hacer negocios.

### ***El Subsistema Social***

En este sistema se divide entre sociedad cercana al establecimiento y los colaboradores de la empresa. Es fundamental entender quiénes son los grupos de interés. Los vecinos próximos a la planta, la gente de la comunidad y organismos gubernamentales donde se opera.

Los colaboradores son los más próximos a la empresa y una parte importante del subsistema social. Además, son quienes más van a estar expuestos a las prácticas de la empresa.

Si se analizan las empresas, se encuentran acciones aisladas que podrían ser parte de un plan de sustentabilidad que aborde el subsistema social. Por un lado, se encuentra el desarrollo de acciones filantrópicas, no relacionadas con las actividades de la empresa, mediante las que se busca aportar a la mejora de las condiciones sociales y ambientales de los entornos en los que opera o no la compañía, y que tienen principalmente un beneficio en la reputación. Por otra parte, es posible la implementación de iniciativas vinculadas a las operaciones de la organización, para reducir y eliminar los impactos negativos y potenciar aquellos que sean positivos para los grupos de interés.

Los ODS a los que se puede contribuir con un trabajo en este sistema son los ODS 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11 y 16. Alineando las operaciones a estos ODS, se logra una mejora de la calidad de vida de los empleados, mejora la relación con los vecinos, se fortalecerá la licencia para operar, reducir los riesgos legales, de reputación y otros riesgos empresariales. Como dice la guía (UN, GRI y WBCSD, 2019) para empresas: construir resiliencia frente a costos o requisitos impuestos por la legislación futura.

### *El Subsistema Ambiental*

Es el más tradicional de los enfoques en una empresa. En la industria hace años que se viene trabajando en temas ambientales, principalmente por el aumento de las regulaciones ambientales de los gobiernos.

Otro enfoque está constituido por el desarrollo de productos y servicios innovadores, en el marco del sector de actividad de la empresa, que contribuyan a las metas establecidas para los ODS, al mismo tiempo que generan nuevas oportunidades de negocio.

Para el manejo óptimo de los recursos naturales la tecnología es fundamental. El avance tecnológico es un gran aliado de la sustentabilidad, constituye un gran incentivo a la innovación, tanto puertas adentro para lograr eficiencia y competitividad, como hacia afuera, porque abre la puerta a nuevos negocios.

Los ODS a los que la empresa debe contribuir para el desarrollo sustentable ambiental, son los ODS 6, 13, 14 y 15. Estos ODS apuntan al cuidado de la biósfera y biodiversidad.

Lo importante de la alineación a las metas de los ODS, es que las mismas puedan ser medidas y no queden simplemente en meras declaraciones de deseo. Es el momento que las empresas empiecen a contribuir con el desarrollo sustentable con compromisos medibles y metas desafiantes, (Villalonga, 2018).

## CAPÍTULO 2 - LA SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA

En el Capítulo 1 se introdujeron conceptos generales de sustentabilidad, los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la alineación de las empresas a ellos. En este capítulo se verá cómo es una estrategia que una estos objetivos de desarrollo sustentable con la operación. Se verá que la Estrategia de Sustentabilidad debe ser elaborada por cada empresa en función de los modelos estratégicos que utilicen y las fuerzas que actúen en su mercado. No existe un camino único, ni una fórmula para trabajar la sustentabilidad de una empresa. Todo depende de los objetivos estratégicos.

Según (Porter, 1996) el argumento de que el aumento de las regulaciones ambientales va en contra de la competitividad de las empresas, ha enfrentado a empresas y organismos. También señala que esta visión estática de la regulación ambiental, en la que todo excepto la regulación se mantiene constante, es incorrecta. Si la tecnología, los productos, los procesos y las necesidades de los clientes fueran todos fijos, la conclusión de que la regulación aumenta los costos sería inevitable. Pero la competencia es dinámica, por lo que constantemente se están desarrollando soluciones innovadoras para las presiones de competidores, clientes y reguladores.

Una empresa que quiere trabajar la sustentabilidad debe contar con una estrategia, por lo tanto, inicialmente se debe contar con un buen diagnóstico para relevar el desempeño de la empresa en temas económicos, sociales y ambientales, y también identificar fortalezas y debilidades con relación a sus procesos internos y la cadena de valor. También las compañías deberían analizar las fuerzas de Porter que, según lo visto en el párrafo anterior, son dinámicas y no estáticas. Una buena estrategia de sustentabilidad debe contar con información de lo que están haciendo los competidores, las regulaciones de los mercados, las tecnologías y los consumidores.

### 2.1. ¿Por qué tener una Estrategia de Sustentabilidad?

Lo importantes de contar con la Estrategia<sup>7</sup> de Sustentabilidad, radica en que la misma tiene una metodología específica y por lo tanto tiene las ventajas que la misma le confiere. El avance de la misma debe ser monitoreado ya que como se dijo anteriormente una estrategia de sustentabilidad no puede quedar en vagas declaraciones.

La sustentabilidad obliga a medir eficiencia en el uso de las fuentes de energía, los residuos, el consumo de agua, consumo de recursos, relación con los empleados, con la comunidad y el aporte a

---

<sup>7</sup> El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales.



todos los Objetivos del Desarrollo Sustentable. En la sustentabilidad se encuentra una métrica que nos permite ser más eficientes, tener mejor calidad y sobre todo alinear en un solo concepto las políticas de calidad, operaciones, recursos humanos y financieros para la persecución de los resultados.

Por lo tanto, a medida que se van definiendo los objetivos y metas se van a obtener indicadores (KPI) *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Rendimiento) de sustentabilidad. Los KPI que aporta la sustentabilidad son de eficiencia en el uso de recursos. Los activos de una compañía no sólo se miden por métricas financieras, y la sustentabilidad puede aportar KPI de eficiencia para valorarlo.

Un indicador de sustentabilidad debe medir el impacto para poder demostrar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Es decir el impacto que tienen las acciones de las empresas sobre el objetivo definido.

Las empresas están acostumbradas a tener indicadores de resultados, el más utilizado es el Cuadro de Resultado y los Ratios que se obtienen de relacionar los resultados con las ventas y activos. En el caso de las acciones sobre el ambiente, los impactos han sido probados. Por lo tanto, disminuir el consumo de una fuente de energía tiene un costo directo asociado al costo de la energía, el resultado estará en el cuadro de resultado de la compañía y el impacto ha sido demostrado por múltiples estudios científicos como lo expresa (The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2014).

Gracias a los estudios científicos, está demostrado que bajar el consumo de una fuente de energía fósil, baja la emisión de Gases de Efecto Invernadero y esto tiene un impacto directo y positivo sobre la temperatura media del planeta. Las empresas en esos casos no deben demostrar el impacto ya que la evidencia del impacto ya fue demostrada.

El problema más importante para demostrar el impacto de una estrategia de sustentabilidad es en el Subsistema Social. En este punto es donde la debilidad de una empresa en medir el impacto se hace más evidente. La empresa va a medir seguramente las actividades que se realizan con la comunidad o las horas de servicio comunitario de los empleados. Sin embargo, esos indicadores son de gestión, aún restaría saber cuál es el resultado de los mismos y todavía más difícil es saber cuál es el impacto que finalmente van a tener esas acciones sobre la comunidad.

La guía GRI G4, en sus Principios, dice que la información debe tener precisión. La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización. La información sobre el enfoque de gestión y los indicadores de carácter económico, ambiental y social pueden expresarse de formas muy diferentes,

variando desde respuestas cualitativas a medidas cuantitativas pormenorizadas.<sup>8</sup> La precisión según la guía GRI puede variar en función del tipo de información y el destinatario. Es importante tener en cuenta que la visión siempre es de los grupos de interés.

En cuanto al formato de la estrategia, no tiene un formato estándar. Los ejecutivos han llevado grandes estrategias adelante en compañías que incluso, no tienen una representación general de la estrategia.

La reputación de sustentabilidad de una empresa es un intangible. Si es un intangible debe tener una estrategia según (Kaplan y Norton, 2004) en Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.

## **2.2. Estrategia según la guía para empresas *SDG Compass* (Brújula de los ODS)**

La *SDG Compass* explica cómo los ODS afectan su negocio y ofrece una guía sencilla para tener una estrategia de sustentabilidad adecuada al negocio y teniendo en cuenta los *stakeholders*<sup>9</sup>. Hay guías más completas como la de GRI, pero la *SDG Compass* cumple los mismos pasos de materialidad y sirve de ejemplo para mostrar las particularidades que tiene una estrategia de sustentabilidad con respecto a las tradicionales de una compañía.

---

<sup>8</sup> G4. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. *GRI (Global Reporting Initiative)* Principios y contenidos básicos. Pag(15 -16)

<sup>9</sup> Término en inglés que refiere a las “partes interesadas” sobre una actividad o empresa. Indica en general a los interesados tales como vecinos, accionistas, empleados, entes gubernamentales y cualquier otro grupo de interés.

*Ilustración 5. Pasos para una Estrategia de Sustentabilidad Alineada a la Producción según SDG Compass.*



*Fuente: La guía para la acción empresarial en los ODS. 2018. Realizado por UN, GRI y WBCSD. <https://sdgcompass.org>.*

### **2.3. Pasos para implementar una Estrategia de Sustentabilidad**

La guía propone una serie de pasos para ir logrando la estrategia y luego integrarla al negocio. También muestra que el proceso de recopilación y emisión de información puede ser una experiencia gerencial importante para las organizaciones informantes, y que el proceso colectivo de decidir qué y cómo informar puede generar un diálogo social útil, aclarar conceptos y contribuir al establecimiento de la agenda (Kaplan y Norton, 2004)

#### ***Primer paso, conocer los ODS***

En el paso uno propone conocer los ODS, familiarizarse y entender las oportunidades y responsabilidades que representan para su negocio. En este paso es fundamental conocer cómo los ODS van a impactar en el negocio, si se tiene un negocio de alimentos, se verá como una oportunidad la cantidad de gente que va a empezar a consumir en los próximos años y deberá ver cómo las regulaciones ambientales van a crecer de la mano de los países firmantes del tratado. Un apartado en este punto es el de las responsabilidades mínimas de las empresas y postula que las empresas deben cumplir con toda la legislación pertinente, respetar los estándares mínimos reconocidos internacionalmente y respetar los derechos universales, independientemente de su tamaño, sector o

lugar de operación. También expresa que todas las empresas deberán hacer frente a los daños que pudieran causar sus operaciones.

### ***Segundo Paso, materialidad***

Al paso dos, le llama Definiendo Prioridades, este es un paso común y fundamental en cualquier estrategia de sustentabilidad. Este paso es nombrado por otras metodologías como GRI, análisis de la materialidad. El análisis permite a las empresas distinguir entre aquellos aspectos materiales, sobre los que deberá reportar, y aquellos que no lo son (y podrán ser excluidos del reporte). En el caso de la *SDG Compass* dice que este paso ayuda a definir en dónde se encuentran las prioridades de las empresas y por lo tanto ayudará a enfocar los esfuerzos. En este paso se debe mapear toda la cadena de valor hasta los clientes y los proveedores. Desde la base del suministro y logística de entrada, a lo largo de la producción y las operaciones, a la distribución, uso y fin de la vida útil de los productos. En la guía se proponen una serie de herramientas como Análisis de Ciclo de Vida (ACV), así como modelos *environmentally-extended inputoutput* (EEIO). Algunas herramientas se pueden aplicar a ODS específicos dice la guía. Los ejemplos incluyen *The GHG Protocol Scope 3 Evaluator del WRI* y *el WBCSD*, la base de datos *Social Hotspots*, la Guía sobre Derechos Humanos y Negocios País la Herramienta *WBCSD Global Water* y la Herramienta *Poverty Footprint*.<sup>10</sup> La explicación de estas herramientas excede el alcance de esta Tesis.

### ***Análisis del Ciclo de Vida (ACV)***

Sólo mencionaremos que el Análisis del Ciclo de Vida (ACV) es una herramienta fundamental para la comunicación del impacto ambiental de un producto. Hay metodología elaborada por ISO para el cálculo y también por la *European Commission DG Environment* (EC DG ENV) cuya iniciativa “Mercado único para productos verdes” lanzó su cálculo (PEF) Huella Ambiental de Producto y (OEF) Huella Ambiental de Organizaciones. El PEF es la metodología adoptada para todos los productos que se consumen en la Unión Europea. Es importante mencionarlo debido a que en el vino será obligatorio en el 2020.

*Environmental Footprint Category Rules (PEFCR) for still and sparkling wine* establece cinco grandes etapas del ciclo de vida: cultivo, vinificación, distribución, consumo, y disposición final del envase. En cada una de ellas se indican los procesos asociados que también deben ser contabilizados. Incluye una lista de 18 indicadores para la medición de la huella ambiental y estimaciones sobre el impacto de cada uno de ellos en el resultado final, tanto en vinos como en

---

<sup>10</sup> Estas y otras herramientas para la evaluación de impacto se pueden encontrar en [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)

bebidas espirituosas. Incluye una lista de datos que deberían ser provistos por las empresas y otros recomendados. Incluye fórmulas y modelos para las mediciones, así como valores por default.

Siguiendo con el paso dos de materialidad, otra parte importante es la de seleccionar los indicadores y recopilar datos. Una vez que se tienen las áreas de alto impacto identificadas con el mapeo, es allí donde hay que concentrar los esfuerzos. Para cada una de las áreas de impacto potencialmente alto se deben colocar indicadores que expresen de la forma más adecuada la relación que existe entre las actividades de la empresa y el impacto que la misma tiene en el desarrollo sostenible. Los indicadores tienen muchas fuentes, los más utilizados son los GRI. En la página del SDG Compass contiene indicadores de negocio existentes de fuentes o estándares ampliamente reconocidos.

La Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Es de alcance mundial.

El 1 de Agosto del 2018 se presentó la guía práctica para integrar los ODS en el Reporte Empresarial: *una guía práctica*. El documento enlaza los indicadores GRI con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta guía ayuda a mejorar los Reportes para que el sector privado pueda medir e informar mejor sobre su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El objetivo es facilitar a las empresas de todos los tamaños a priorizar los ODS para actuar e informar sobre ellos, establecer objetivos de negocio relacionados y medir e informar sobre el progreso.

#### ***Paso tres y cuatro, establecer objetivos y comunicar***

En el paso tres se deben establecer los objetivos, definir el alcance de las metas y seleccionar los KPI. En la selección del alcance de los objetivos es fundamental remitirse al paso dos. En este paso se deben definir las metas y el plazo. Finalmente, se debe comunicar la alineación a los ODS. Este es una etapa fundamental donde la empresa comunica a las partes interesadas y al *Global Compass* su alineación a las metas 2030.

#### ***Características de los Indicadores de Sustentabilidad.***

A continuación, se menciona una forma de descripción ampliamente aceptada para cualquier indicador.

---

- Nombre del indicador. Asignar un claro y conciso título descriptivo que sea comprensible para todos los lectores y usuarios de la directriz (ej. número total de litros de agua consumidos, total anual de horas de capacitación por empleado, etc.).
- Tipo de indicador. Categorizar al indicador como ambiental, social o económico. Especificar si el indicador es cualitativo o cuantitativo.
- Descripción del indicador. Proveer una explicación de manera detallada y estructurada que describa las características del indicador.
- Tema al cual está vinculado. Indicar el tema al cual está relacionado el indicador dentro del marco referencial de la materialidad.
- Relevancia del indicador. Explicar la importancia que tiene el indicador para medir el impacto y/o progreso del sector haciendo alusión a los desafíos de la sostenibilidad.
- Relación con otros indicadores. Describir si el indicador tiene relación estrecha o complementaria con otros temas e indicadores.
- Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Indicar la meta a la cual contribuye el indicador.

#### *Cálculo del indicador de Sustentabilidad*

- Propósito indicativo. Describir el propósito de la medición del indicador.
- Unidad de medida. Especificar en qué unidad de medición se aconseja reportar el indicador.
- Fuentes de los datos. Incluir una lista de los datos, área que los tiene, sector y persona encargada de llevarlo.
- Fórmulas de cálculo. Describir y explicar la fórmula, datos y metodología para calcular cada indicador.

#### *Último paso, integrar y alinear*

Este paso es el de integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio e incluir metas a través de las funciones para abordar estos objetivos. Los KPI definidos para la estrategia deben ser conocidos y estar dentro de las operaciones normales de la empresa. Según la guía, es clave el rol del liderazgo del Presidente en hacer la bajada a todas las áreas de la compañía. “Aunque equipos de sostenibilidad dedicados y profesionales pueden desempeñar un papel importante en el

logro de los objetivos de sostenibilidad de la compañía, el apoyo y el sentido de pertenencia de las funciones corporativas tales como las de I + D<sup>11</sup>, desarrollo de negocios, compras, operaciones y recursos humanos son clave para la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de los negocios, la cultura y las operaciones”

Es fundamental la alineación e integración ya que si el compromiso es de tener cero vertido de *scrap* en rellenos sanitarios, I+D debe estar trabajando en una política de *Eco Packaging* para evitar tener *scrap* que no sean reutilizables. El último paso es el reporte. En el mismo se debe poner toda la información que las partes interesadas mostraron como importante y la evolución. También se debe colocar el aporte a los ODS.

#### *Alineación de las Estrategias*

Alinear a la compañía es fundamental, esto es la alineación de todas las políticas y estrategias. La capacidad de las empresas de estimar el valor de los impactos ambientales y sociales de sus actividades, e integrarlas dentro de su estrategia y toma de decisiones, repercutirá en sus resultados y su reputación según (World Business Council for Sustainable Development, 2017)

La primera idea fundamental, antes de implementar cualquier estrategia, es alinear las ideas con la realidad corporativa de su compañía. Es innegable que cualquier organización moderna crea el valor de su compañía a través de las potencialidades de sus activos intangibles: cultura, capital humano, relaciones comerciales y tecnologías de información, entre otras. Desde hace mucho tiempo, se ve una tendencia de alejarse de la economía de los productos y activos tangibles para dirigirse hacia la economía del conocimiento y servicios intangibles.

Lo dicho hasta el momento sobre la alineación la hace parecer sencilla y básica para cualquier empresa. Sin embargo, es algo muy difícil incluso sólo alineando estrategias que los ejecutivos conocen más como las de Operaciones con Comerciales o Con Financieras y Recursos Humanos. Según (Hatum, 2009) “Alinear significa elaborar respuestas, sistémicas y coordinadas con las necesidades del negocio (...) Esto requiere que los directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo con una visión integral de los temas y de los efectos que tendrán” (pp 17). Teniendo en cuenta esto, nos hacemos la pregunta de cómo hacer que las áreas que son el motor de la empresa estén alineadas con la sustentabilidad.

La sustentabilidad, de contener a todas las otras políticas de la compañía, actúa como guía de la empresa y le imprime a la organización una dinámica de gestión que logra capturar de forma

---

<sup>11</sup> Abreviatura para indicar Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios.

completa cuan bien evolucionó un negocio. Esto es que no solo tiene en cuenta el valor de la empresa en el momento, si no que captura el valor futuro de la misma.

#### *Reporte de Sustentabilidad*

En el año 2017, los reportes publicados a nivel mundial, son 6.304 y en la Argentina son 101. En el caso de Alimentos y Bebidas son 28 las empresas reportadas. Argentina ocupa el tercer puesto de Latinoamérica en cuanto a empresas que reportan y el 4,5% son PyMES. Las empresas argentinas que cotizan en New York cumplen los estándares SASB<sup>12</sup> en la publicación de las memorias y de sus balances.

### **2.4. Gestionando la Sustentabilidad**

En los capítulos anteriores se vio la importancia de tener una estrategia de sustentabilidad y que las demás estrategias de la empresa estén alineadas a dicha estrategia. También se pudo observar la importancia de tener objetivos claros y materiales que reflejen el interés y expectativa de los *stakeholders*. Ahora en este capítulo se verá la importancia de gestionar la sustentabilidad a través de las herramientas actuales de *management*.

Con los KPI definidos para cada objetivo de la estrategia, se da forma a un tablero de control midiendo cada uno de manera periódica. Ese período dependerá de muchos factores. Como señala (Drucker, 2002) las empresas no pueden gestionar lo que no pueden medir y no puede medirse lo que no se puede describir. La sustentabilidad aporta las herramientas de la descripción de los procesos, métodos y métrica para poder gestionar todos sus KPI.

El planteamiento de la sustentabilidad como una estrategia y no como un conjunto de acciones con fines ambientales, sociales y económicos, imprimiría a la organización una dinámica de gestión alineada a los objetivos estratégicos. Todas las metas, objetivos y KPI se pueden llevar a un tablero *CPM (Corporate Performing Management)*, esto permite tener un mapa del desempeño de la compañía en función de las métricas definidas según (Kaplan y Norton, 2004).

El subsistema Económico alinea a las estrategias de Producto, Cadena de Abastecimiento, Cliente, Calidad y Proveedores. En el Subsistema Social se alinean las Políticas de RSE y de Recursos Humanos. Y en el subsistema ambiental tenemos la política ambiental. Una buena política ambiental tiene en cuenta la biodiversidad y el impacto ambiental de las operaciones. Para cubrir ese objetivo de la Política Ambiental se puede trabajar con normas como ISO 14001.

---

<sup>12</sup> SASB es una organización sin fines de lucro que busca crear estándares de sostenibilidad de la industria para la divulgación de los impactos ambientales y sociales de las empresas de EE. UU.



Cada una de esas estrategias se ordenan en el cuadro de mando integral y mapas estratégicos, en los mismos se definen la misión, la visión y las metas. Cada meta debe tener sus KPI para monitorear el avance. Es muy importante que cada una de las acciones sea parte de un programa, sólo un programa asegura la sustentabilidad de las acciones.

## CAPÍTULO 3 – SUSTENTABILIDAD, TRANSPARENCIA Y GOBERNANZA

Que las empresas reporten su contribución a los ODS aporta a la Gobernanza, porque son las mismas empresas que salen de un marco de cumplimiento mínimo para empezar a ser parte de la regulación en temas de interés público como los Derechos Humanos y el Ambiente.

### 3.1. Ética Corporativa

Es fundamental que los gobiernos y las empresas sean transparentes. Se ha avanzado mucho en el mundo en temas de Ética Corporativa. Hay casos muy resonantes como el de Volkswagen, el fabricante de autos más grande del mundo, que admitió hacer fraude en las pruebas de emisiones diésel en Estados Unidos y en Europa (CNNMoney, 2015). El escándalo le costó el trabajo al director ejecutivo, Martin Winterkorn, y la compañía está siendo investigada por las autoridades en numerosos países. Credit Suisse calcula que el costo total para la compañía podría superar los u\$8 78.000 M.

Estos fraudes corporativos en cuanto a temas ambientales no son nuevos, menos lo son los que tienen que ver con la contabilidad. Ha habido casos muy resonantes como el de Enron o Arthur Andersen que movieron a la opinión pública. Según (Debeljuh, 2010) “es probable que en otros países estos escándalos hubieran derivado en una mayor demanda de regulación estatal. Pero en la sociedad norteamericana, acostumbrada a enaltecer el valor de la responsabilidad individual, la respuesta prevaleciente fue alentar un cambio en los parámetros éticos de la comunidad empresaria a través de leyes y más educación” (pp. 13).

Las compañías norteamericanas probablemente fueron las primeras en tener políticas de ética, estas tuvieron inicialmente una fase de desarrollo a partir de la *Foreign Corrupt Practict Act* en 1977.<sup>13</sup> Un verdadero cambio surgió en el 2002, a partir de la ley *Sarbanes-Oxley*. Esta normativa protege a los inversores exigiendo una mayor precisión y fiabilidad de la información. El no cumplir con la misma prevé multas y hasta cárcel a quienes falseen los estados financieros.

Las normas SOX actualmente son obligatorias para las compañías que cotizan en la Bolsa. Estas deben proporcionar informes anuales de auditorías independientes. Los reportes anuales financieros cada vez incluyen más reportes ambientales o de sustentabilidad. Cuando se evalúa la performance de empresas cotizantes, una de las cuestiones radica en qué valor tomar: ¿la evolución de su valor de mercado, indicado por el valor de sus acciones, o de los resultados de libro, publicados en los asientos contables?

---

<sup>13</sup> El objetivo principal de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) es prohibir que las compañías y sus funcionarios individuales influyan en los funcionarios extranjeros con cualquier pago o recompensa personal.

Las normas SASB permiten a las empresas de todo el mundo identificar, gestionar y comunicar información de sostenibilidad material y financiera a sus inversores. Es usado por las compañías más grandes del mundo que cotizan en las principales bolsas a nivel mundial. En la Argentina hay un indicador de alcance local realizado por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas para sumar indicadores de Sustentabilidad en balances.

Actualmente grandes compañías se miden con los estándares ambientales, sociales y de gobierno llamado *Environmental, Social and Governance (ESG)*. Con estos estándares se puede medir el desempeño de la operación de una empresa.

La US SIF es parte de la Alianza Global de Inversión Sostenible (GSIA), esta asociación informó que en 2017, había más de mil fondos de inversión que incorporaban los criterios ESG en sus decisiones. Cada vez más los inversores miran la sustentabilidad de las operaciones de una compañía para determinar el desempeño a largo plazo. Según (McKnett, 2013), CEO de Wells Fargo Asset Management las empresas con Operaciones con prácticas sustentables de clase mundial tienen mejores rendimientos (TED, 2013). Las empresas con mejores prácticas sustentables rindieron un tercio más que el promedio Standard & Poor's 500. Esto demuestra que las buenas prácticas sustentables son compatibles con la ganancia.

Sin embargo, no son pocas las trabas que encuentran las empresas que quieren alinear sus operaciones a una estrategia sustentable. En primer lugar los factores ambientales, sociales y de gobernanza no son numéricos por lo que es difícil cuantificar los mismos. Esto hace que sea muy difícil para los inversores poder valorar los mismos, y para las compañías poder comunicarlo para que el público en general las valoren.

En Argentina, la situación es aún más difícil para valorar aquellas empresas sustentables, ya que hay muy pocas empresas abiertas y que reporten su desempeño sostenible. Los reportes de sustentabilidad son informes que comunican el desempeño de las organizaciones en el ámbito económico, social y ambiental, a su entorno o grupos de interés. Se pueden elaborar bajo los propios lineamientos de la organización o bajo los lineamientos y/o directrices que emiten determinados organismos internacionales como la UN a través del *Global Compass*.

### **3.2. Gobernanza**

Sostiene (Mayntz, 2001) que la gobernanza moderna se refiere a un nuevo modo de gobernar, conforme al cual, en la formulación y aplicación de políticas públicas no sólo participan las autoridades estatales, sino también las organizaciones privadas. Agrega que, además de la colaboración directa entre el Estado y los actores no estatales, la gobernanza moderna incluye también ciertas formas de autorregulación social, en la que los actores privados cumplen funciones reguladoras que son en definitiva de interés público.

Hay pre – requisitos para el funcionamiento de una gobernanza moderna en cuanto a la institucionalidad y las estructuras políticas y sociales. Sin profundizar más en el tema, es importante comprender que cuando se habla de estructuras, en cuanto a lo político las autoridades tienen que ser fuertes y competentes, pero no arbitrarias u omnipotentes. En cuanto a la sociedad civil, la misma debe ser igualitaria y que los intereses privados encuentren una expresión organizada.

El diálogo entre empresas, gobiernos y sociedad civil ha generado los marcos, principios y directrices a nivel mundial en materia de conducta empresarial responsable y ética (GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2015)

La lista de los principios que se aplican universalmente a todas las empresas incluye:

– Declaración Tripartita de Principios de la OIT Sobre las Empresas Multinacionales y Política Social

– Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas

– Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos

Estos principios dirigen a las empresas a respetar los derechos universales y a mantener ciertos estándares mínimos de cumplimiento. Esto dio lugar a áreas en las compañías que revisan el cumplimiento.

Los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas que cubren los derechos humanos y laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, definen la expectativa mínima de cualquier empresa para comprometerse con el desarrollo sostenible. Del mismo modo, los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos reafirman y explican en detalle la responsabilidad de todas las empresas de respetar los derechos humanos.

### **3.3. Licencia Social**

La licencia social es un activo intangible que tienen los sitios en que operan las empresas que son socialmente sustentables. La misma es muy volátil porque la percepción puede cambiar en el tiempo. Es por eso que el análisis de materialidad se debe actualizar.

Hoy, un sitio puede contar con una licencia social porque es percibido por la comunidad como una empresa que suma a su desarrollo, que es transparente, que da empleo, que da trabajo a los emprendimientos locales como proveedores, que hace llegar transportes y servicios, es decir, que tiene externalidades positivas para la comunidad. Sin embargo la percepción podría cambiar en el tiempo o repentinamente si tenemos un impacto negativo. En ese caso, la comunidad puede ver a la empresa como un riesgo para su salud o su economía y no querer que opere más.

En el análisis del valor de una compañía, se tienen en cuenta la valoración de los activos intangibles que cada vez representan más en el valor de la misma. Por eso es que la licencia social es fundamental para la sustentabilidad y el valor de la compañía a largo plazo.

### 3.4. Obstáculos técnicos al comercio

Cada país tiene la potestad de aplicar normas con objetivos legítimos como la protección de la salud y la seguridad de las personas o la protección del ambiente. La OMC recomienda a los países miembros que se usen normas internacionales siempre que sea posible. Sin embargo, los países miembros pueden aplicar normas más rigurosas si existe una justificación científica.

Se evalúan las normas más rigurosas que las generales en función de los riesgos y se pueden aplicar medidas precautorias ya que se da prioridad a la seguridad de personas y ambiente si hay incertidumbre científica. Según (The World Trade Organization (WTO) , 2011) las reglas tales como el Acuerdo de la OMC sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Acuerdo de la OMC sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (inocuidad alimentaria) dan posibilidad de que los miembros implementen medidas reglamentarias para proteger el medio ambiente y promover una economía ecológica, pero se imponen reglas para garantizar que no constituyan restricciones innecesarias al comercio internacional.

### 3.5. La sustentabilidad como atributo del vino

Una parte fundamental de la sustentabilidad es el consumo sostenible que, como vimos en el capítulo 1, se desprende de consumo responsable. Es por eso que una empresa que trabaja en el desarrollo sustentable, fundamentalmente debe comprometerse con la comunicación del impacto ambiental, social y económico de los productos. En este capítulo, consideraremos como un atributo del producto que el mismo tenga algún tipo de diferenciación del producto base, en cuanto al impacto del mismo en cualquier dimensión del desarrollo sustentable.

(Stanton, 2007) Define al producto en sentido “estricto”, como un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Así, cada producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan: empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor. De la misma manera, los clientes no compran en realidad un conjunto de atributos, sino más bien beneficios que satisfacen sus necesidades. De esta forma, los usuarios no quieren papel de lija, sino una superficie suave. En este mismo sentido, un atributo sustentable es parte de una serie de atributos del vino como el varietal, la añada, *el terroir*, el *packaging* y la calidad.

### 3.6. Consumo Responsable

(Mónaco, 2015), sintetiza el consumo responsable en tres bloques o dimensiones principales: Consumo Ético, Ecológico y Social. Dichos bloques se interrelacionan y conforman un todo indivisible.

- **Consumo Ético:** El consumidor tiene internalizados un conjunto de valores que lo guiarán siempre por las prácticas más correctas en consonancia con ellos. Se trata de un consumidor crítico, reflexivo y sensibilizado ante las injusticias sociales y el

cuidado del medioambiente; y convencido de que su acción puede contribuir en la búsqueda de una sociedad más justa.

- **Consumo Ecológico:** Guarda relación directa con la preservación del medioambiente. Considera el antes y el después del consumo, realizando una evaluación del impacto ambiental de todo el ciclo de vida del producto que va a adquirir.
- **Consumo Social:** En el que entraría también el comercio justo, es decir, el consumo en lo que se refiere a las relaciones sociales y condiciones laborales en las que se ha elaborado un bien o producido un servicio. Se trata de pagar lo justo por el trabajo realizado, tanto a gente de otros países como a las más cercanas, en nuestro ámbito local; se trata de eliminar la discriminación, ya sea a causa del color de la piel o por diferente origen, o por razón de género o religión; se trata de potenciar alternativas sociales y de integración y de procurar un nuevo orden económico internacional. (Bianchi & Ferreyra, 2013)

Por lo expuesto, puede concluirse que el consumidor responsable contemplará los impactos ecológicos y sociales de su consumo porque tiene una base fuertemente ética. Consumir no es un acto neutro, genera de por sí un impacto. El consumidor responsable quiere tener información para tomar su decisión de compra. Sin embargo la información que aportan las empresas mediante sus etiquetas, suele ser confusa e incompleta, sin ir más lejos, existen más de cuatrocientos sellos sustentables distintos para los productos, pero ellos por sí mismos, no brindan una información completa para el consumidor.

### **3.7. Etiquetado Sustentable**

Los miembros de la WWFG exigen que la información sustentable en las etiquetas sea de acuerdo al artículo 5 del Acuerdo de 2007. Esto es que en la etiqueta haya información clara, específica, precisa, veraz y que no engañen al consumidor.

Como se pudo observar en el anterior sub – capítulo, los protocolos voluntarios de los países miembros tienen diferentes alcances y aspectos materiales. Esto es porque cada uno de los países tiene sus problemáticas y grado de avance normativo en los diferentes aspectos.

El sellado del vino, con protocolos voluntarios de cada país de origen, puede llegar a confundir al consumidor. Sin embargo, los sellos de los mercados de origen sobre comercio justo, huellas ambientales y orgánicos sí aseguran de mejor manera que la comparación entre productos de diferentes países esté más controlada. Si bien al ser sellos auditables o verificables hay un margen de error, es verdad que un producto sellado *Fraitrade* en diferentes países tiene menor posibilidad de variación. Esto aseguraría de alguna manera que no se engañe al consumidor, pero excluye por su costo a productores pequeños.

Los sellos sustentables del mercado de origen con verificación por un tercero, suelen tener costos que no pueden ser soportados por las bodegas o viñas más pequeñas. Esto termina perjudicando justamente a las empresas que de alguna manera pueden necesitar mayor apoyo para mejorar su impacto en el ambiente y la sociedad.

Otro de los aspectos de mayor riesgo de las certificaciones es que terminan cargando al producto con un costo mayor que muchas veces no puede ser llevado al precio.

El *World Wine Trade Group*<sup>14</sup> por sus siglas en inglés (WWTG) es un grupo de representantes gubernamentales e industriales de los países productores de vino del nuevo mundo que se funda en 1998. Tiene el objetivo de lograr entendimientos en temas regulatorios y de comercio; coordinar posiciones con respecto a los obstáculos al comercio; tendencias en la producción, consumo y comercio de vino; desarrollos en materia de regulación y etiquetado de vinos, propiedad intelectual y temas de sostenibilidad.

Es una preocupación de este grupo, el etiquetado en general del vino para unificar la información que el consumidor tiene en la botella, priorizando la información que el consumidor necesita tener. Es por eso que en el caso de Etiquetado de Sostenibilidad emitió la Declaración de Auckland, que a grandes rasgos expresa que los reclamos de etiquetado de sostenibilidad de los mercados consumidores para el vino son una cuestión de importancia creciente para los productores, minoristas y consumidores de vino. En el mismo sentido, se indica en el documento que en los países hay una variedad de programas voluntarios y se ha aceptado que el cumplimiento se verifique de manera independiente. Estos programas voluntarios, tienen diferentes alcances y grado de madurez, pero verifican que la industria del nuevo mundo está en similares condiciones en desarrollo sustentable.

De manera resumida se pueden exponer de la siguiente manera:

### ***Argentina***

En Argentina, existe un Protocolo de Autoevaluación de Sustentabilidad Vitivinícola de Bodegas de Argentina. Es una herramienta de autoevaluación voluntaria que tiene dos revisiones y una adaptación para bodegas pequeñas de menor desarrollo. Tiene capítulos sobre la gestión del suelo, la gestión del riego, la gestión fitosanitaria, la calidad del vino, la gestión y conservación del ecosistema, el uso eficiente de la energía, la conservación y la calidad del agua en la bodega, la gestión de materiales, la reducción y el manejo de residuos sólidos, las compras ambientalmente

---

<sup>14</sup> Miembros (Argentina, Australia, Canadá, Chile, Georgia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Estados Unidos y Uruguay) representan el 30% de las exportaciones mundiales de vino, el 31% de la producción mundial de vino y el 27% del consumo mundial de vino. Las exportaciones de vino de los países WWTG representaron 8.4 billones de dólares en 2017.

preferibles, los recursos humanos, vecinos y comunidad, y calidad del aire. El manual es verificado por auditoría externa que certifica la evaluación. Está en evaluación del órgano regulador de Argentina, el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), la inclusión del sello de cumplimiento en el vino.

### ***Australia***

*Entwine* Australia es un plan voluntario ambiental nacional, disponible para todas las compañías vinícolas y productores de uva australianos. *Entwine* Australia fue desarrollada por la *Winemakers Federation of Australia (WFA)*. *Entwine* Australia mide la contribución de los viticultores y viticultores a los objetivos ambientales establecidos por los organismos regionales de gestión de recursos naturales, informa de mejoras y realiza informes ambientales. Ya tiene incorporado objetivos sociales.

### ***Chile***

El Código de Sustentabilidad de la Industria del Vino de Chile es un sistema para que las bodegas certifiquen sustentabilidad, ya son 70 empresas certificadas. Luego de certificar todos los procesos obtienen el sello "Vino Certificado Sostenible de Chile". Las prácticas sostenibles se identifican en tres áreas, representadas por capítulos separados del Código: verde (viñedo), se enfoca en el manejo del crecimiento de las plantas, plagas, enfermedades y ecosistemas completos; rojo (bodega), se centra en la gestión del agua, la energía y los residuos en las instalaciones; naranja (comunidad), se centra en la gestión de recursos humanos, la ética de la empresa, la interacción con las comunidades vecinas y las relaciones con proveedores y consumidores. Hay dos niveles, el nivel 1 es cuando se aplican prácticas previo a la certificación y nivel 2 cuando está certificado El protocolo consiste en listas de verificación y guías para cumplir los básicos en cada área. Para obtener la certificación, se deben cumplir todos los requisitos críticos, además del puntaje mínimo total obtenido al cumplir con los parámetros.

### ***Nueva Zelanda***

El *Winegrowing* sostenible de Nueva Zelanda fue realizado por los viticultores de Nueva Zelanda. Se creó en 1995, exclusivamente para gestión de viñedos y en 2002 se completó con políticas de gestión de bodegas. Este protocolo en el viñedo cubre aspectos como la gestión del suelo, la gestión de nutrientes, el control de plagas y enfermedades, la eficiencia hídrica y energética, la gestión de residuos, la capacitación del personal y la biodiversidad. En la bodega trata la gestión de residuos, la eficiencia del agua y la energía, la gestión de residuos y la capacitación del personal. Más del 90% de los viñedos y bodegas de Nueva Zelanda están inscritos en el programa.

### ***Sudáfrica***

En Sudáfrica existe el Plan para la Producción Integrada de Vino, denominado IPW, que fue legislado en 1998 bajo la Ley de Productos de Licor. La adhesión al IPW es voluntaria, pero los



miembros están legalmente obligados a cumplir con los requisitos del esquema. El objetivo de IPW es proteger el medio ambiente, los recursos naturales y garantizar la rentabilidad sostenible de la uva y vino.

Actualmente varias de estas acciones de los países están siendo parte de etiquetado del vino. Como vimos al inicio de este Sub – Capítulo los acuerdos de la WWTG sobre el etiquetado de vino exige que las medidas relacionadas con el etiquetado sean transparentes, no discriminatorias y se apliquen de conformidad con el Acuerdo de la OMC. Que, como se vio en el Sub – Capítulo 3.4, debe cumplir con requisitos para no ser considerado un obstáculo técnico al comercio.

### **3.8. Sellos Sustentables más utilizados en la industria vitivinícola**

En los siguientes párrafos se describen en general las diferentes acciones que darían a un producto el atributo de sustentable.

**Vino orgánico:** Entre los atributos sustentables de un vino podemos encontrar la denominación de “orgánico”. Esto quiere decir que se han utilizado técnicas de cultivo orgánico donde los pesticidas, herbicidas, fertilizantes y cualquier otro producto tóxico se encuentran prohibidos. Los cultivos orgánicos están ampliamente desarrollados en el primer mundo y son muy valorados porque no contienen agrotóxicos<sup>15</sup>.

La denominación de orgánico es certificada por organismos de certificación que verifican el cultivo, la producción y exigen la trazabilidad del mismo. Para la producción se emplean productos permitidos para la prevención de enfermedades y está prohibido cualquier herbicida. Todos los trabajos en los viñedos son de forma manual, se fertiliza con compost, abono de animales y se planta cobertura para protección del suelo.

Ahora bien, la elaboración del vino orgánico no presenta grandes diferencias con las técnicas tradicionales de vinificación, para la fermentación se autoriza el uso de levaduras indígenas o seleccionadas, sin modificaciones genéticas, el empleo de frío, la clarificación mediante proteínas naturales o bentonitas, la filtración con tierras filtrantes y el empleo restringido de dióxido de azufre, siendo ésta proporción prácticamente la misma que para la vinificación tradicional.

La anterior es una de las formas más conocidas por el consumidor de tener un producto con menor impacto ambiental.

#### *Ilustración 6 Ejemplo de Sellos de vino orgánico*

---

<sup>15</sup> Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) como aquella sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir evitar, destruir, atraer, repeler o combatir cualquier plaga o enfermedad perjudiciales para la salud pública y también para la agricultura.



*Fuente SOW - Spanish Organic Wines*

**Vinos Biodinámicos:** La agricultura biodinámica busca el equilibrio con el ecosistema, preservar la diversidad biológica y la recuperación de la actividad microbiana del suelo. La meta de este tipo de agricultura es tener viñedos equilibrados naturalmente, sanos y que produzcan uvas de mejor calidad. Para ello, por supuesto, no utilizan ningún tipo de fungicida o pesticida, ni químico alguno. La biodinámica lleva a la agricultura ecológica un paso más allá, siguiendo el calendario lunar y astronómico.

*Ilustración 7. Ejemplo de Sello de vino Biodinámico*



*Fuente: DemeterBiodynamic*

**Normas éticas:** Existen varias normas que buscan asegurar que las empresas cumplan con estándares de Derechos Humanos, laborales y éticos. En la industria vitivinícola tiene mucha difusión BSCI (*Bussiness Social Compliance Initiative*). Todas las empresas implicadas en BSCI están comprometidas a mejorar las condiciones de trabajo, involucrar a sus grupos de interés y adherir al Código de Conducta BSCI y sus Anexos. Una empresa está involucrada en BSCI ya sea por convertirse en un participante BSCI o por ser un socio en la cadena de suministro de uno o más participantes BSCI. Un sistema de gestión social es un conjunto de procesos y procedimientos que permite que una compañía analice, controle y reduzca los impactos sociales de sus actividades. Un sistema de gestión social eficaz demuestra la madurez de la compañía como una empresa responsable, que cumple con las leyes y con los derechos humanos.

Los Principios del Código de Conducta BSCI son:

*Ilustración 8. Principios del Código de Conducta BSCI*



*Fuente: BSCI*

*Ilustración 9. Sello BSCI*



*Fuente: BSCI*

**Comercio Justo:** (*Fairtrade*) Es una certificación de producto que apunta a asegurar que el valor de la góndola que se paga por un producto le llegue en un precio justo al productor primario, de manera que este pueda cubrir el costo de una producción sustentable. Hay productores primarios que certifican y tienen producto disponible para la venta, el que les compra el producto para procesarlo debe pagar un precio fijado. El Precio Mínimo *Fairtrade* es un precio base que intenta cubrir los costos promedios de una producción sostenible para los productores. Esta estrategia trata de ofrecer a los agricultores una red de seguridad cuando los precios de mercado caen por debajo de un nivel sostenible, ofreciendo una forma de seguridad ante una repentina caída en el valor del cultivo.

Según (Fairtrade Labelling Organizations International, 2019 ) cuando un producto lleva la marca *Fairtrade*, significa que los productores y comerciantes han cumplido con los estándares de comercio justo. Los estándares de comercio justo están diseñados para abordar el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, los mercados inestables y las injusticias del comercio convencional.

Tiene como propósito garantizar a los consumidores que el producto que adquieren cumple con especiales estándares sociales y económicos. Al asegurar un precio justo por el producto aporta

sustentabilidad a los medios productivos, ya que los productores, al recibir un precio acorde, pueden hacer un uso sustentable del suelo. Actualmente, existen más de 27.000 productos etiquetados *Fairtrade* que se venden en más de 115 países. *Fairtrade International* establece los precios producto por producto, consultando regularmente tanto a los productores como a los socios comerciales para establecer precios mínimos viables que ofrezcan un máximo de satisfacción tanto a los agricultores como a los trabajadores. Este proceso es sometido continuamente a revisión y los precios son actualizados regularmente. Dentro de los Estándares *Fairtrade* los productores pueden negociar mejores precios basados en el aumento de la demanda o en la alta calidad de su producto. *Fairtrade International* establece precios más elevados para productos orgánicos y de grado selecto debido a los mayores costos de producción.

Un total de 19 iniciativas de sello están funcionando en Europa, América del Norte, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

*Ilustración 10. Etiqueta comercio justo*



*Fuente: Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)*

Según (Kleine, 2008) *Fairtrade* es una contribución positiva potencial hacia el comercio ético, debido a que influye en la elección del consumidor y la práctica empresarial responsable basada en una mayor transparencia.

Hay otros sellos de comercio ético como *Fair For Life*, que tiene diferencias significativas en cuanto a cómo se logra su certificación, cómo se paga la prima por la compra de la materia prima y la trazabilidad del producto. Pero como atributo significan lo mismo.

*Ilustración 11. Sello comercio justo Fair for life*



*Fuente: Fair for Life*

**Ecopackaging:** Apunta a productos que contienen *packaging* 100% reciclables. También se denominan *ecopackaging* a aquellos recipientes que tradicionalmente tenían mayor impacto ambiental y son rediseñados para producir un menor impacto ambiental.

Un caso en la industria del vino son las botellas, las botellas eco son botellas que tienen menos cantidad de vidrio por lo que son más livianas. Su impacto es no solo en las toneladas de CO<sub>2</sub> liberadas para su producción, sino que son menos contaminantes debido a que en el transporte tienen menos peso. Hay diseños de *packaging* que tienen en cuenta la optimización del transporte, por lo tanto tienen también menor impacto que los envases usados anteriormente. En la industria vitivinícola, a partir del año 2011, la introducción gradual del formato botella liviana en las líneas por parte de los proveedores de botella, ha permitido el ahorro no sólo del consumo de vidrio, sino también ahorros en el consumo de combustible para transporte, lo que resulta en la reducción de las emisiones de carbono del producto final. En el caso del vino, la botella tiene un peso importante en el carbón total, por ello la introducción gradual de la botella liviana ha sido un paso fundamental.

El trabajo en bajar el *overpackaging* o de hacer *ecopackaging*, ya sea rediseñando un envase o la distribución, tiene algunas certificaciones en el mundo pero no es de uso habitual. Hay algunos ejemplos de vinos, que colocan un sello de diseño propio para identificar que están usando una botella liviana.

*Ilustración 12. Ejemplos de sellos sustentables de packaging*



*Fuente: Ecolabel Org*

**Sellos ambientales:** Los sellos ambientales son atributos muy apreciados en países desarrollados. Tienen un costo alto ya que se necesita trabajar un modelo de medición que generalmente tiene alguna consultora especialista, se deben recaudar los datos en la empresa y eso requiere tecnología y tiempo del personal, requieren la certificación de la medición y el uso autorizado del logo. Los sellos ambientales muestran el impacto que tiene el producto desde la producción hasta el destino final, son las llamadas Toneladas (Ton) de CO<sub>2</sub> equivalentes emitidas desde su producción y logística, hasta el destino final.

Hay sellos que miden las Ton de emisiones de CO<sub>2</sub> y otros que miden el consumo de agua. Las mediciones de huella de carbono comienzan desde el momento en que las materias primas son

introducidas al proceso, continuando a través de todo el proceso de fermentación, hasta que el vino alcanza las bodegas de distribución. La Unión Europea exigiría la Declaración Ambiental de Producto a partir de 2020, documento que tiene como finalidad aportar información cuantitativa de los impactos ambientales que comporta un producto a lo largo de su ciclo de vida.

*Ilustración 13. Sello de Carbon Trust empresa dedicada a medición y el análisis de la huella ambiental y de carbono*



*Fuente: Carbon trust*

**CO<sub>2</sub> Neutral:** El proceso de conversión de un producto CO<sub>2</sub> neutral requiere que todos los procesos de producción y distribución sean completamente monitoreados y adaptados a estándares internacionales. Se hace una medición de Huella de Carbono al producto y luego se compran bonos verdes en una bolsa de Clima. Los bonos verdes son un tipo bonos que sirven para financiar proyectos de energías alternativas; eficiencia medioambiental; transporte limpio; gestión de residuos y adaptación al cambio climático.

Las empresas que quieren anular el impacto ambiental de un producto pueden comprar esos bonos en la cantidad igual de Toneladas de CO<sub>2</sub> que las que quieren anular. El precio que pagan es el precio de la Tonelada de CO<sub>2</sub> que cotiza en la bolsa.

*Ilustración 14. Ejemplo de Sello de Carbono Neutral para un producto*



*Fuente: SCX Bolsa de Clima de Santiago*

### ***Certificación Triple Impacto (Empresas B)***

(B Lab Inc, 2019) dice en su página que es una organización sin fines de lucro que nace en Estados Unidos y Canadá en el año 2006 con el objetivo de re - definir el sentido del éxito en la empresa: solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan. Las empresas que se certifican como B - Corp cambian sus estatutos y deben tener un propósito distinto al económico.

La propuesta de Sistema B apunta a fomentar formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra. Eso debe quedar claramente expresado en el propósito. Los Objetivos de Desarrollo Sustentable 2030 son propósitos.

Entre los requisitos y actividades las empresas B se encuentran la confección de un reporte anual con un formato preestablecido.

El Sello B no es muy conocido en los consumidores, sin embargo, en Argentina hay tres bodegas con sello B por debajo de las 50.000 cajas anuales de producción cada una, es decir, que son bodegas pequeñas. Donde fue creado, EEUU, hay una viña importante que se llama *Fetzer Vineyards* que es la más grande en producción de cajas con la certificación vigente. En EEUU las marcas con mejor reputación de ser empresas responsables como *Patagonia*, *Ben & jerrys* y *7th Generation* tienen la certificación.

*Ilustración 15. Sello que indica que una empresa está certificada B Corporation*



*Fuente: Copyright 2019 B Lab.*



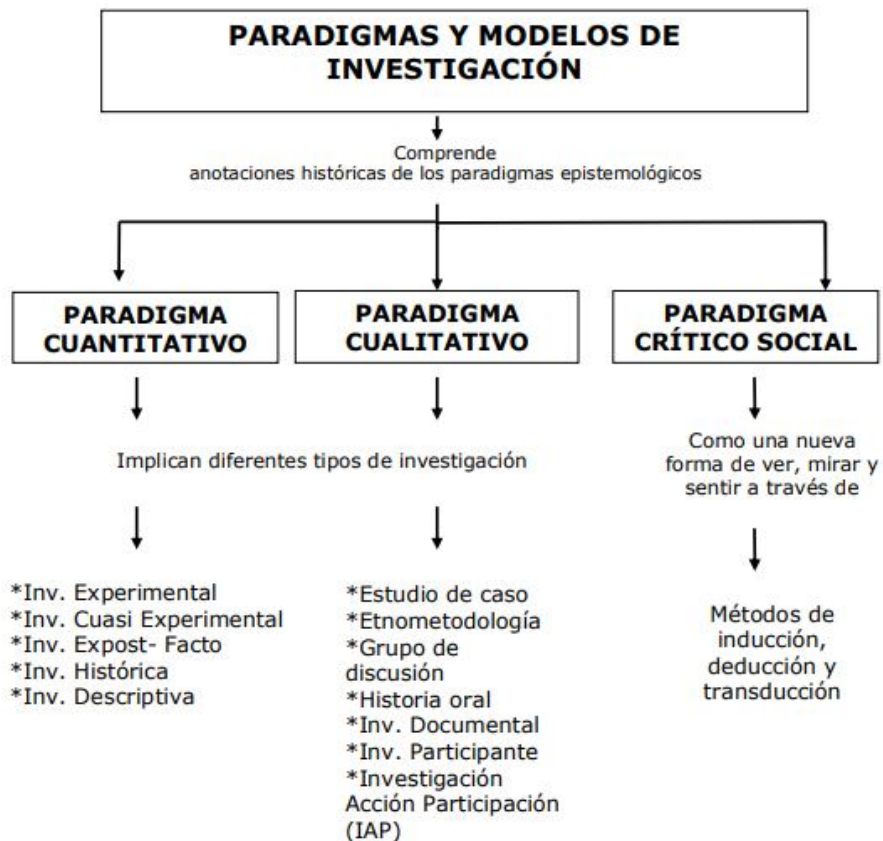
## **PARTE II – CUERPO EMPÍRICO**

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Esta tesis adopta una metodología de investigación siguiendo un paradigma cualitativo, de tipo descriptivo no experimental que, como se ve en la Ilustración 16 de metodología de investigación, se puede aproximar a través de un estudio transversal y etnográfico de los consumidores de vino embotellado en origen.

Para ello se utilizaron como instrumentos de recolección de información los siguientes: una encuesta a los consumidores de vino; entrevistas con especialistas de sustentabilidad vitivinícola; referentes de las empresas líderes, análisis de un caso y una encuesta a bodegas. También se utilizaron datos de informes y *papers* relacionados.

*Ilustración 16. Metodología de investigación.*



*Fuente: Paradigmas y modelos de investigación. Guía didáctica y módulo. Robledo, L. et al.*

En la *Parte II – Cuerpo empírico*, se tratarán los datos que contestarán las preguntas de esta tesis. En el *Capítulo 4* se analizan los resultados de la encuesta a consumidores. Se analizan las diferentes respuestas haciendo relaciones con los grupos etarios y tipo de consumidor. En el *Capítulo 5* se realiza el análisis de las respuestas obtenidas de los responsables de las Bodegas encuestadas. En el *Capítulo 6* se analizan las opiniones de los especialistas sobre la sustentabilidad vitivinícola desde diferentes ópticas y especialidades

### **Las preguntas que debe contestar esta tesis**

¿Cuánto valoran los consumidores de vino los atributos sustentables de los productos?  
¿Cuánto saben los consumidores de las acciones que desarrollan las bodegas? ¿Cuánto sabe el comprador de vino de los productos de menor impacto disponibles en el mercado? ¿Qué beneficios tienen las empresas para tener sus estrategias alineadas a una estrategia de sustentabilidad?

### **Obtención y tratamiento de la información**

#### ***Para la tesis se trató la siguiente información:***

- Encuesta a consumidores de vino
- Encuesta a especialistas que trabajan en la industria vitivinícola
- Entrevistas con especialistas
- Revisión de un caso real de un producto con sello *Fairtrade*

### **Información necesaria para la investigación**

Para contestar las preguntas de esta tesis, fue necesario obtener datos de los compradores de vino, de las empresas que lo producen y realizar entrevistas a fin de encontrar relaciones que permitan acercarse a las respuestas que plantean las preguntas de esta tesis.

Para contrastar los resultados obtenidos por las encuestas se realizaron entrevistas a especialistas que están en ámbitos empresariales, académicos y de gobierno y tienen relación con la sustentabilidad de las bodegas. También fue necesaria la opinión de los encuestados en cuanto a la visión sectorial y lo que se está haciendo en el sector en otros países.

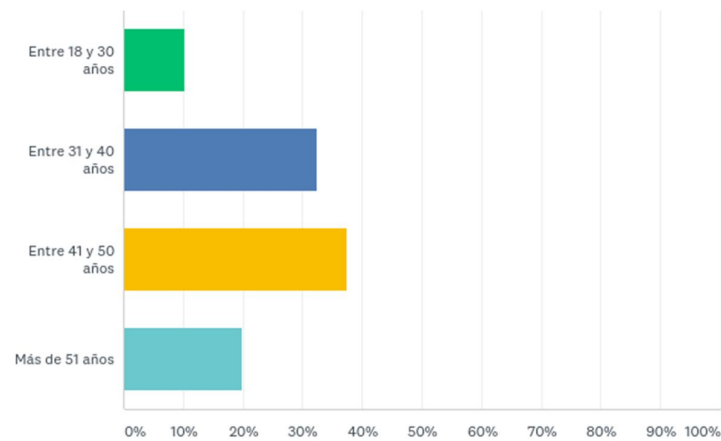
#### ***Encuestas***

Se realizaron dos encuestas para tener la visión de las empresas y de los consumidores en cuanto a las preguntas que plantea la tesis. Ambas encuestas se realizaron a través del servicio de *Survey Monkey* (<https://www.surveymonkey.com>).

En la encuesta a los compradores de vino, se hace la distinción de comprador y no consumidor, ya que hay decisores de compra que no consumen el vino pero compran para sus hogares o para regalar. En dicha encuesta se dispusieron de trece preguntas. Las preguntas fueron de opción múltiple, donde los encuestados pudieron elegir una respuesta de la lista de opciones y cuadros de verificación que permitieron que las personas elijan múltiples respuestas de la lista de opciones. Según el análisis de la aplicación la encuesta pueda ser respondida en cuatro minutos.

La distribución de la encuesta se realizó mediante redes sociales (LinkedIn y Twitter) y por listas de distribución de la UTDT de exalumnos. El tiempo de publicación de la encuesta fue de 12 días y el número de respuestas fue de 467. En la figura N° 2 se observa la distribución por rango etario en la respuesta, donde el 10% fueron consumidores entre 18 y 30 años, 10%; entre 31 y 40 años, 32%; entre 41 y 50, 38% y más de 51 años, 20%.

*Ilustración 17. Rango etario de encuestados*



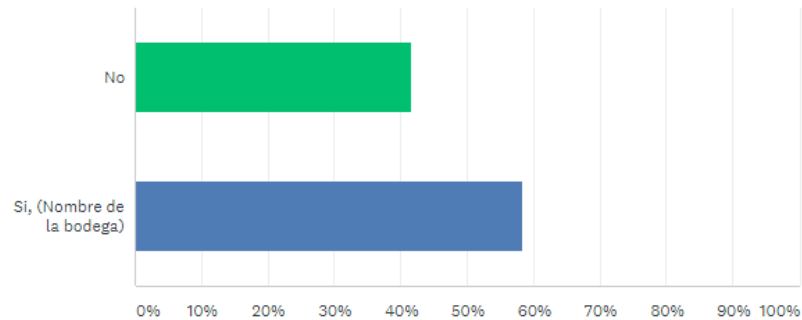
*Fuente: Elaboración propia*

Se realizó también una encuesta a los referentes de sustentabilidad de las bodegas (creada el 19/03/2019 y modificada el 29/03/2019), orientada a entender el estado actual de la sustentabilidad en las bodegas, ver si hay mucha dispersión de maduración de la misma en las empresas y analizar cómo les ha ido a las empresas con los productos con atributos sustentables. Esto último de importancia fundamental para el estudio de esta tesis.

Se buscó que la misma le llegue a los máximos responsables del tema dentro de las bodegas. El tiempo promedio aplicado a contestar la encuesta fue de ocho minutos y la distribución de la encuesta se hizo mediante invitaciones personales por correo electrónico del referente de sustentabilidad de Bodegas de Argentina, el Mgter. Luis Romito. El tiempo de publicación de la encuesta fue de once días y el número de respuestas fue de doce. La invitación fue a veintidós bodegas, aunque esta invitación tenía sesgo de selección ya que las mismas participaban en comisiones de Bodegas de Argentina como Cadena de Valor o de Sustentabilidad. El tiempo promedio de contestación de la encuesta fue de cinco minutos.

La encuesta podía responderse de forma anónima. Esto hacía que se deban contestar tres preguntas para parametrizar la empresa en bodega grande, mediana o chica. La necesidad de discriminar las bodegas está dada porque la industria vitivinícola tiene actores diversos. Hay empresas que son parte de grupos vitivinícolas mundiales y que su negocio es la exportación, y esas empresas tienen un desarrollo mayor en la sustentabilidad. También hay empresas grandes nacionales que venden al mercado interno o bodegas chicas que reparten su producción entre diversos mercados.

Ilustración 18. Bodegas que contestaron con nombre en la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Con las preguntas que se hicieron para calibrar y los nombres de las bodegas se confeccionó una tabla de resumen para poder obtener una respuesta general.

Ilustración 19. Tabla resúen de Clasificación respuestas de referentes de Bodega

Cantidad de Respuestas Obtenidas	#12	#11	#10	#9	#8	#7	#6	#5	#4	#3	#2	#1
Bodegas no contestaron	No	No	No						No			No
Bodegas que contestaron (nombre)												
Persoonas	100/300	300	100						100			100
Expo	10/30%	50%	10%						%0%			10/30%
Calidad	Medio	Alto	Básico						Básico			Básico
Calificación	Q2	Q1	Q3	Q3	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	
Experiencia Verde	Si	Si	No	No	Si	No	No	Q1	No	Si	No	No
Tiene productos	Si	Si			Si			Si		Si		
Fue bien	No	No			Si			Si		No		
Por qué	Costo Certificación	Costo Certificación	N#A	N#A	Avidez consumidor	N#A	N#A	Avidez consumidor	N#A	Avidez consumidor	N#A	N#A

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 19 las bodegas se clasificaron en Q1, si son bodegas que son de las 15 bodegas principales argentinas, si no dieron el nombre se clasificaron en función de los parámetros y prácticas en el grupo al que pertenecen o que tienen la dimensión y prácticas equivalentes a ese grupo pero no dieron el nombre; Q2 las bodegas que tienen prácticas avanzadas y están entre las 15 a 30 bodegas y Q3 el resto.

En una de las preguntas, se consultaba en qué grado de madurez de la estrategia de sustentabilidad se encontraban. Esto se hacía por intermedio de sentencias que ayudaban a hacer una rápida asociación para el encuestado y que logran ver el grado de madurez de la estrategia.

Tabla 1. Análisis de Estartegias de Sustentabilidad

Afirmación al encuestado	Interpretación del desarrollo de la estrategia
No está formalizada pero hay motivación, se sabe lo que hay que hacer y hay muchas acciones	Inexistencia de una estrategia de sustentabilidad

implementadas.	
No está formalizada, pero hay metas definidas en general de a dónde va la organización en materia de sustentabilidad.	Grado bajo de desarrollo, estado donde normalmente se encuentran las empresas que llevan acciones sustentables, pero no formalizan una política y metas.
Hay una estrategia formal con metas definidas, acciones y mediciones del desempeño.	Grado de avance medio, sin alineación de políticas.
La estrategia está integrada, con las áreas alineadas, con metas definidas y mediciones del desempeño.	Grado avanzado con operación alineada a la estrategia de sustentabilidad.

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados obtenidos de la pregunta sobre el desarrollo de la estrategia son de relevancia para esta tesis debido a que, en el desarrollo del marco teórico, se explica que el logro de objetivos tiene que ver con la alineación de la estrategia operativa a la estrategia de sustentabilidad.

Las dos preguntas siguientes tenían el mismo objetivo, pero se dividieron por recomendación de especialistas en encuestas, para acortar la pregunta. En las dos se enumeraron prácticas sociales, ambientales y sistema de gestión certificable que están presentes en el mundo de los alimentos y bebidas. El objetivo era conocer el grado de madurez de las prácticas y la relación con las estrategias.

Las preguntas finales tenían el propósito de saber si las empresas tenían productos con atributos sustentables y cómo les había ido comercialmente. Estas preguntas son de relevancia para esta tesis ya que apuntan a contestar la pregunta principal de la tesis. No se recibieron la cantidad de respuestas necesarias para ser contundente con la respuesta.

Para analizar las preguntas referentes al éxito o no de los productos con atributos sustentables se trabajó con las entrevistas a los especialistas.

### ***Entrevistas***

En particular, las entrevistas fueron realizadas a Luis Romito, Bárbara Civit, Ramiro Barrios y Jorge Prieto. Se realizaron preguntas a cada uno en función de sus especialidades y se buscó que destaquen la visión sectorial de la sustentabilidad, cuáles son los principales retos que afrontan las bodegas y cuáles son las ventajas que ven ellos a largo plazo si el sector avanza en temas de sustentabilidad.

*Tabla 2. Entrevistados. Especialistas en Sustentabilidad vitivinícola*

Nombre	Cargo	Empresa/Institución	¿Por qué se entrevistó?
Luis Romito	Coordinador de la Comisión de Sustentabilidad	Bodegas de Argentina AC	Es un referente en la industria. Conocimiento del comercio mundial del vino.
Bárbara Civit	Investigadora	CONICET	Investiga las huellas ambientales y ha compartido su experiencia en la industria vitivinícola.
Ramiro Barrios	Gerente General	Clos de los Siete	Más de veinte años en comercio exterior de las principales bodegas argentinas
Jorge Prieto	Investigador	INTA	Ing. Agrónomo, Doctor en Biología e investigador.

*Fuente: Elaboración propia*

### ***Un caso de certificación Fairtrade***

De las reuniones con referentes de las bodegas surge que no hay una regla para los productos con sellos sustentables. Se buscó un caso testigo bien documentado de un producto con algún atributo sustentable.

Como no hay en las góndolas argentinas un producto carbón neutro o *Fairtrade* que se venda actualmente, se eligió un producto con sello *Fairtrade* que se vende al exterior. Se accedió a los documentos del mismo y en la tabla 2 se puede observar la uva comprada para el producto y la finalmente procesada.

*Tabla 3. Caso de Fairtrade en una bodega mendocina con venta al mercado europeo.*

Uva <i>Fairtrade</i>	2016	2017
Kg comprados	25.000	41.000
Kg elaborados	18.000	11.480
% Kg	72%	28%

*Fuente: Elaboración propia*



Como se puede observar en la Tabla 3, el 72% de la uva comprada para venta de vino *Fairtrade* en 2016 se vendió como tal, sin embargo en el año 2017 sólo se vendió el 28%.

Esto significa que se compró uva para vender producto *Fairtrade*, pagando una prima por cada kilo de uva comprado y se vendió menos cantidad de producto. El resto de la uva comprada como *Fairtrade* fue vinificada y vendida como vino sin atributo sustentable.

Si una uva *Fairtrade* no se vende como vino *Fairtrade*, los costos de la prima sólo aumentaron el costo de la uva, sin tener una retribución a la empresa. Si bien este caso sirve como ejemplo de un vino exportado por Argentina, hay una publicación reciente de (Los Andes, 2019) en su sección Guarda 14, especializada en la industria vitivinícola aseguran que el mercado está creciendo e incluso se animan a opinar que la mayor venta de vino vendrá de la mano de vinos con atributos sustentables. El artículo comenta que la tendencia de compras dirigidas a un propósito es mayor entre los consumidores en las economías emergentes que en los mercados desarrollados. Mientras que 53% de los compradores en el Reino Unido y 78% en los Estados Unidos dicen sentirse mejor cuando compran productos que se producen de forma sostenible, se advierte que esa cifra aumenta al 88% en la India y al 85% en Brasil y Turquía.

Según la (Fundación Fairtrade, 2019) existen 42 organizaciones de productores de vino certificado *Fairtrade* en todo el mundo. El impacto es sobre más de 5.000 agricultores y trabajadores agrícolas. Sudáfrica es el mayor productor mundial de vino *Fairtrade*, con 24 organizaciones de productores, y representa alrededor de dos tercios de las ventas de vino *Fairtrade*. Chile también produce una alta proporción de vino *Fairtrade*, con 9 organizaciones de productores en el país.

En la actualidad en Argentina hay tres productores registrados con vinos *Fairtrade*, donde el mayor productor es la Cooperativa La Riojana que fue certificada *Fairtrade* en 2006.

En la Ilustración 20, se pueden observar los dos sellos éticos más importantes presentes en vinos en la Argentina al 2017. La gran diferencia está en la conformación de la prima y la trazabilidad de la uva. En cuanto a la conformación de la prima *Fair For Life* es, por litro vendido, el 7% del costo de la mano de obra. En cambio, en *Fairtrade*, es EUR 0,005 por litro. En *Fair for Life*, se paga cada vez que se usa el sello y efectivamente se realiza la venta del producto. En cambio, en *Fairtrade* se paga el vino a elaborar, si luego no se vende, lo único que se logra es que el precio del producto sea más caro.

*Ilustración 20. Empresas Argentinas con vinos Éticos*

	
<p>Origen : Suiza</p> <p>Bodegas certificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine Jean Bouquet</li> <li>• Grupo Peñaflo</li> <li>• La Agrícola</li> <li>• Chirino</li> <li>• Legaspi</li> </ul>	<p>Origen: Alemania</p> <p>Bodegas certificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Riojana</li> <li>• La Celia</li> <li>• Furlotti</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

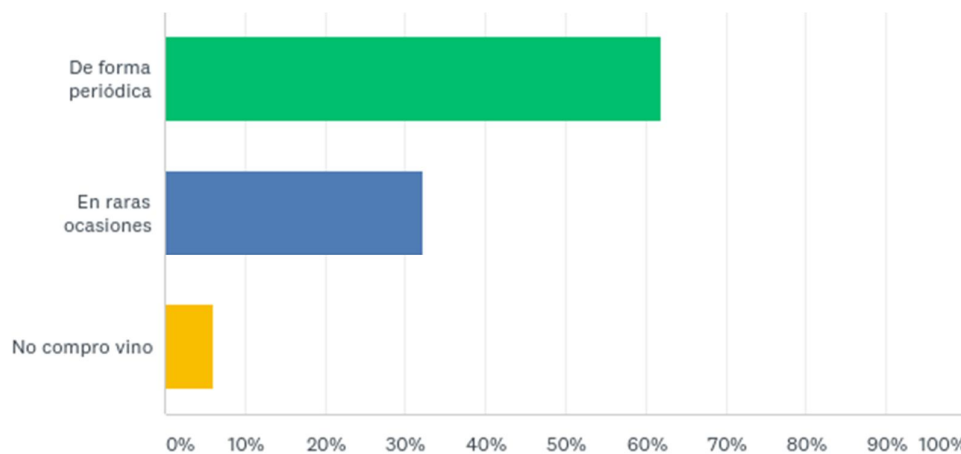
## CAPITULO 4 - ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS COMPRADORES DE VINO

Las preguntas de la encuesta buscan establecer relaciones entre los hábitos de consumo, el conocimiento del impacto que producen los hábitos, y la disponibilidad a pagar un costo mayor por un producto de menor impacto ambiental.

De los resultados surgió que el consumo varía según la edad y, sobre todo, que está sujeto a los cambios generacionales. En este caso también se buscó interpretar el consumo de las generaciones futuras. Esto es de vital importancia para la sustentabilidad, ya que los nuevos consumidores traen sus propios requerimientos, expectativas y demandas. En este caso se intentó ver la tendencia de una y otra generación.

Nielsen (2014) asegura que los Millenials<sup>16</sup> están dispuestos a pagar más por alimentos con buenas causas y marca, siendo los productos preferidos los de comercio justo. En la Ilustración 21, se observa la periodicidad de compra de la muestra completa de la encuesta.

*Ilustración 21. Periodicidad de la compra de vinos de la muestra encuestada*



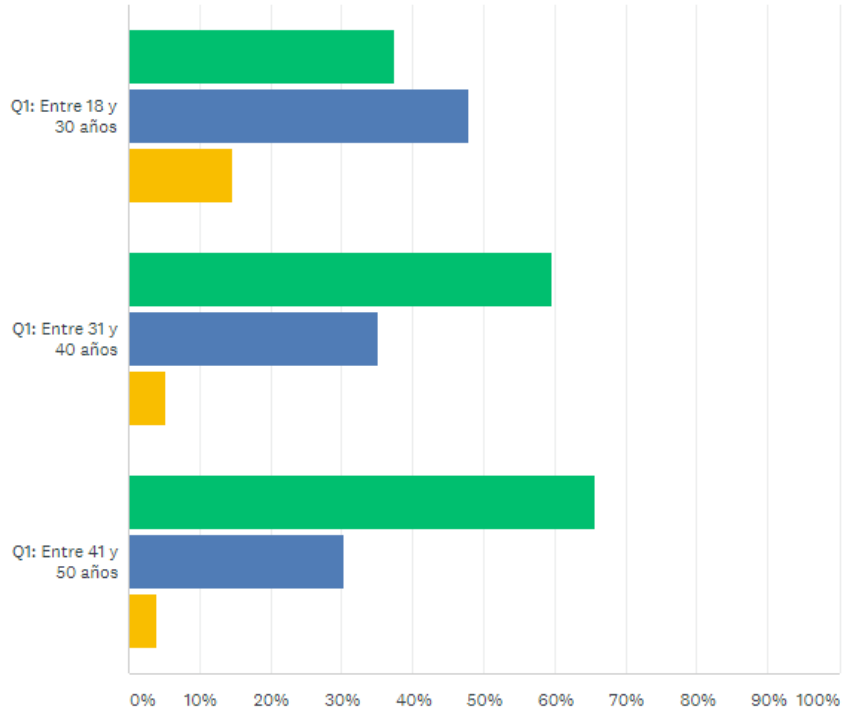
*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración 22, se observa que, según el rango etario, hay diferencias en la periodicidad del consumo, a menor rango etario, es menor el consumo y la periodicidad del mismo.

---

<sup>16</sup> Los Millenials o generación del milenio, son la generación Y. Toman su nombre por ser la generación que nació entre 1990 y 2000, de ahí su denominación del inglés *millenial generation*. No hay precisión o consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación, los demógrafos e investigadores se refieren a los nacidos entre 1983 y 1990.

*Ilustración 22. Porcentaje de consumidores diferenciados por la periodicidad de su compra y rango etario*

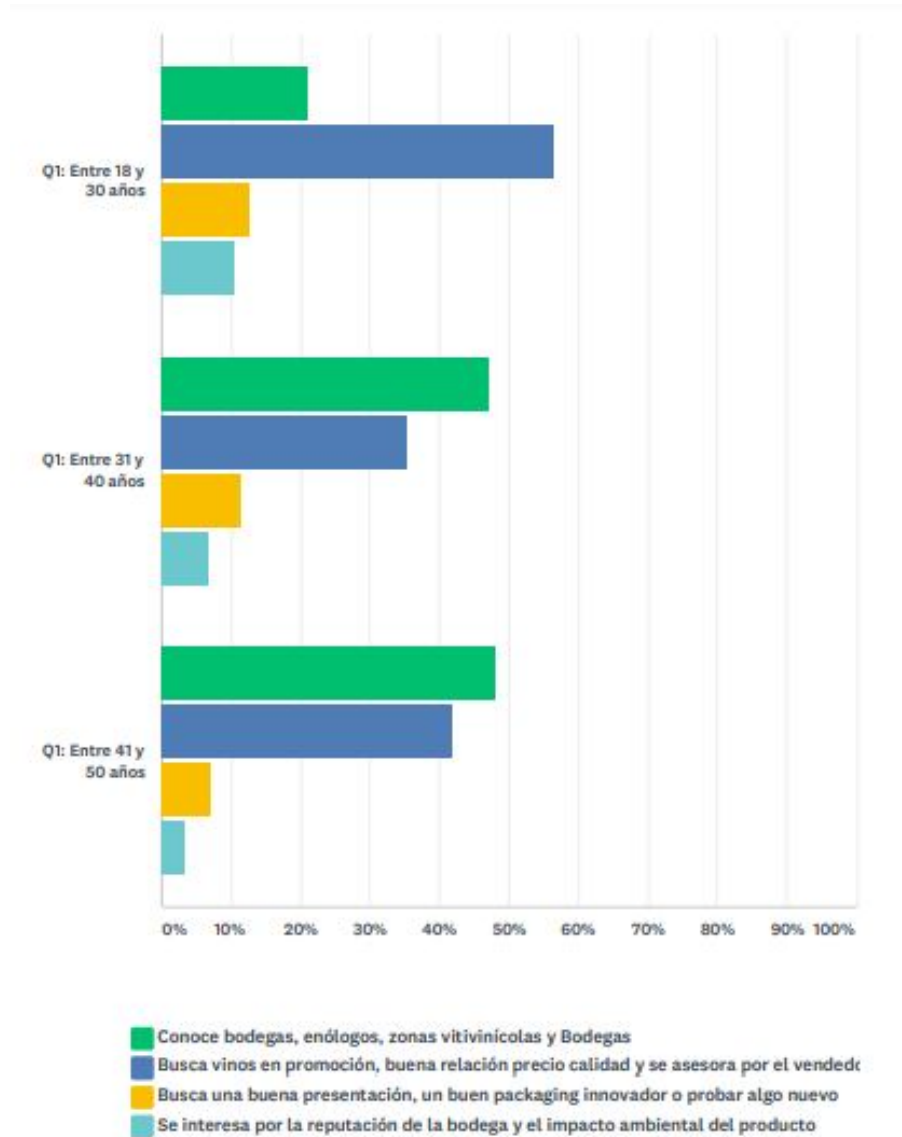


*Fuente: Elaboración propia*

En las comparaciones, se obviaron a los consumidores de más de 51 años, ya que tenían un patrón de consumo similar al de 41 y 50 años y se hacía más complejo el análisis gráfico para el lector (Ilustración 22)

Al abrir el rango etario en el tipo de consumidor, se encuentra una relación creciente de consumidores responsables a medida que la edad es menor. Esto se condice con el estudio de Nielsen, (2014). El porcentaje de consumidores responsables por rango etario se puede ver en la Ilustración 23.

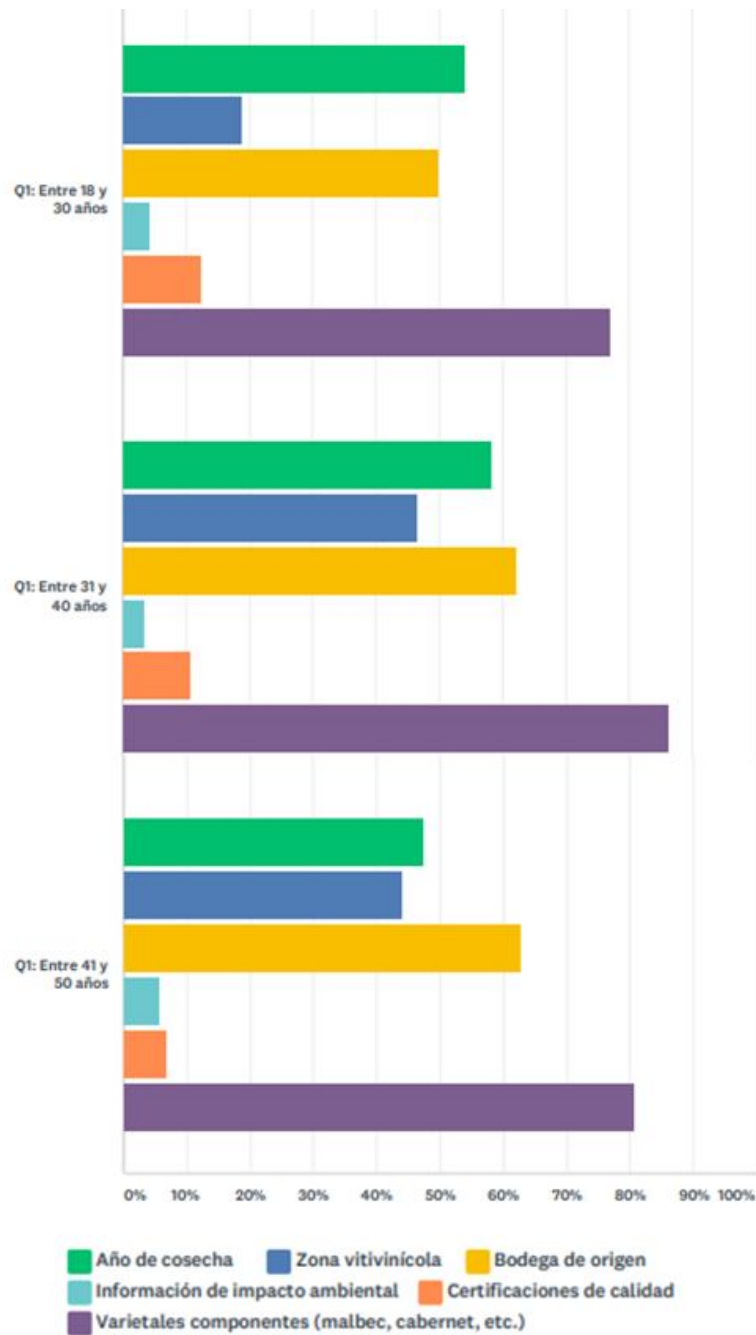
*Ilustración 23. Relación entre la edad y el tipo de consumidor en cuanto a la importancia que le da a la reputación ambiental de la bodega y producto*



*Fuente: Elaboración propia.*

En la Ilustración 24 se observa que no cambia demasiado entre los rangos etarios lo que aprecian en las etiquetas. Los consumidores de vino argentino encuestados, en general, observan en las etiquetas los atributos tradicionales del vino.

Ilustración 24. Relación entre el rango etario de la muestra y la información buscada en etiquetas

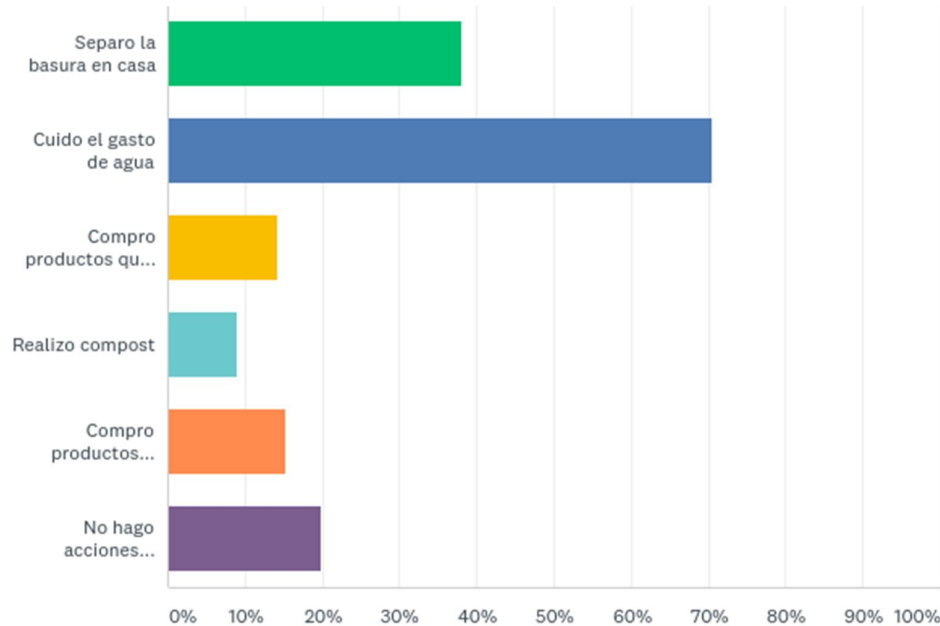


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la consulta de qué acciones por el ambiente realizaban los encuestados en sus casas, en la Ilustración 25 no se observa una tendencia en ningún rango etario distintivo. En los rangos

etarios más altos, se ve la compra de vino orgánico pero esto podría ser producto de una mayor preocupación por la salud o incluso a una mayor posibilidad económica.

*Ilustración 25. Acciones por la sustentabilidad realizadas por los compradores de vino*



*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, se encontró en el total de la muestra que sólo un 20% de las personas no hacían ninguna acción especial y que el 80% de los consumidores marcaron más de una acción realizada. Sin embargo, la acción de comprar productos con menor impacto ambiental, como un producto orgánico, fue seleccionada sólo por el 15% de los consumidores. En este caso, se quiso profundizar qué rango etario es el que compraba productos de bajo impacto ambiental.

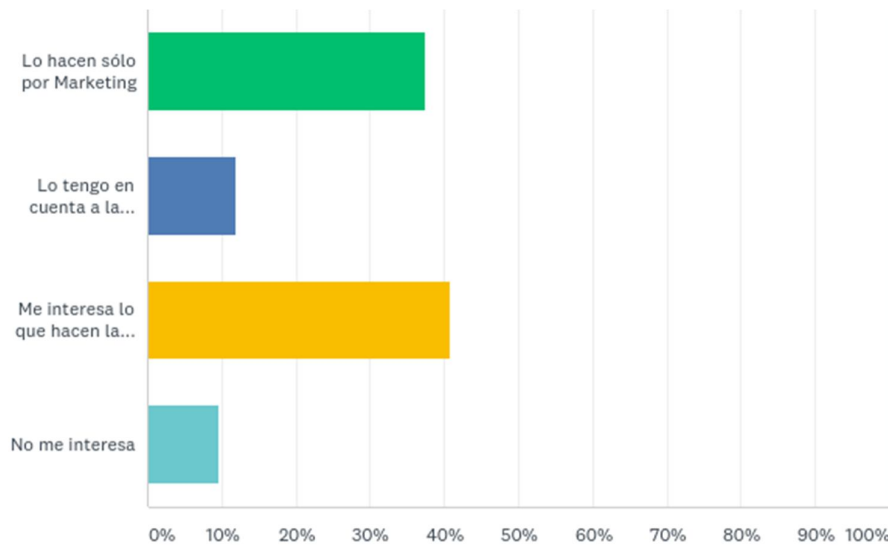
En el rango etario de 18 a 30 años, se encontró que compran menos productos orgánicos, en el rango etario de 18 a 30 años sólo el 6% dijo comprar productos orgánicos frente al 15% del total de la muestra.

Entrando en la mitad de la encuesta, el objetivo era encontrar relaciones entre el consumo, la reputación de la empresa y el desarrollo sustentable. Se intentó encontrar alguna relación entre el consumo responsable, el conocimiento del impacto del producto y la disponibilidad de pagar más para anular o mejorar el impacto. Finalmente se consultó sobre la disponibilidad para pagar más por un consumo de menor impacto ambiental, lo cual constituye la pregunta principal de esta tesis.

Se observa, en la Ilustración 26, cómo contestaron los consumidores en cuanto a qué piensan cuando una empresa cuenta sus acciones ambientales o de responsabilidad social empresaria. Como se

puede ver en la Ilustración, está repartido entre quienes creen que sólo es una acción de Marketing y los que se interesan. Sin embargo, cuando se abren por rangos etarios, se encuentra información importante para esta tesis. En la Ilustración 27 se abrirá la pregunta por rangos etarios.

*Ilustración 26. Valoración de las acciones en Desarrollo Sustentable por parte de los consmidores de vino*



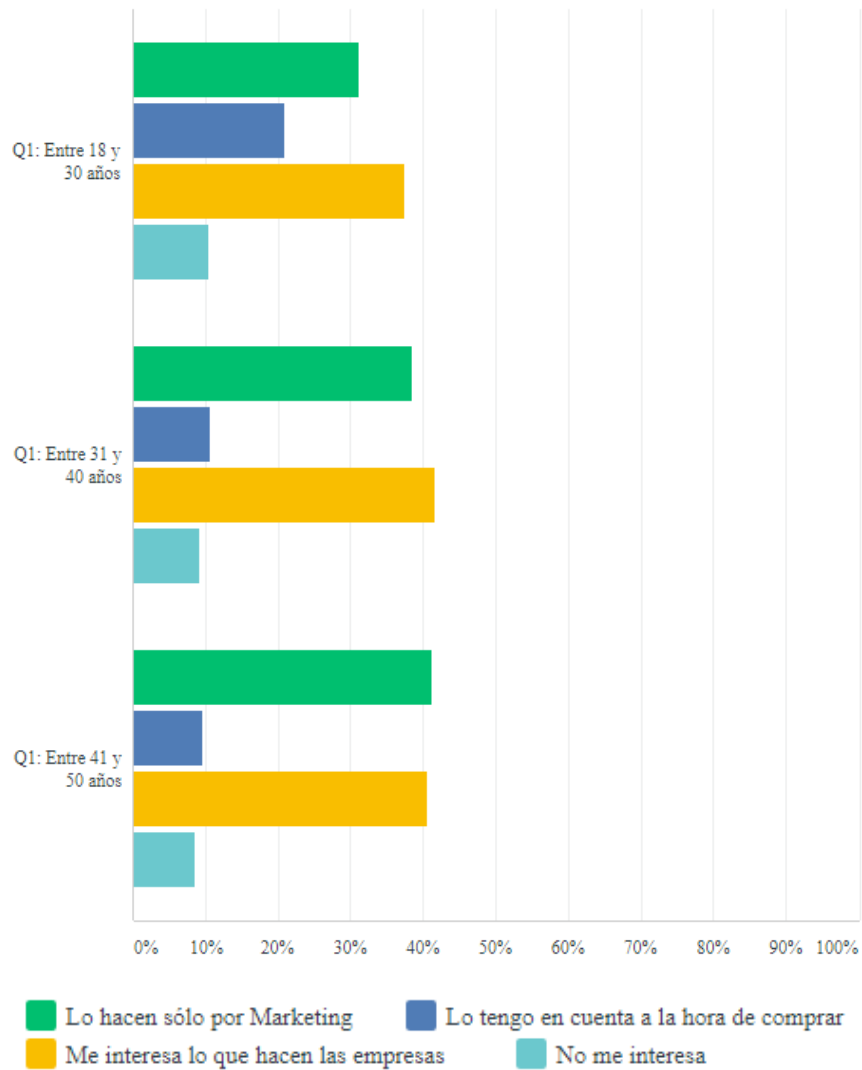
*Fuente: Elaboración propia*

Parte del objetivo de esta tesis es ver si las acciones que llevan adelante las empresas son tenidas en cuenta por los consumidores. Asimismo, se indagó acerca de si un buen desempeño en temas de RSE, ambientales o de productos con menor impacto ambiental, influye en la reputación de las empresas. Se pudo concluir que generan algún tipo de impacto estas acciones, ya que sólo un 10% dice no interesarle lo que hacen las empresas. Otro análisis merece el gran porcentaje de personas (38%) que asegura que las comunicaciones de desarrollo sustentable tienen sólo como objetivo el marketing y no una preocupación genuina de las empresas.

Cuando se abrió la pregunta por rango etario, se volvió a encontrar que los más jóvenes tenían una mayor tendencia al consumo responsable, ya que en el rango de los 18 a 30 años se encontró la mayor cantidad de personas que tenían en cuenta las acciones sustentables de una empresa a la hora de decidir su compra (Ilustración 27).



*Ilustración 27. Percepción de los consumidores encuestados por rango etario en cuanto a las acciones de sustentabilidad de las bodegas*



*Fuente: Elaboración propia*

En la Ilustración 27 se pueden ver los diferentes rangos etarios y cuánto tienen en cuenta la reputación ambiental de una empresa a la hora de realizar sus compras. En las próximas dos Ilustraciones, se realizaron gráficos de la muestra en general y del rango etario de 18 a 30 años resaltando la respuesta de quienes tienen en cuenta la reputación del resto de las respuestas. En la Ilustración 28, se puede ver el peso que tienen en la muestra total de encuestados quienes tienen en cuenta la reputación ambiental de la empresa y en la Ilustración 29 el rango etario de 18 a 30 años.

De la comparación de las Ilustraciones 28 y 29 surge que los más jóvenes tienen en cuenta, en mayor medida, la reputación ambiental de la empresa a la hora de realizar sus compras, comparado con la población en general.

*Ilustración 28. Porcentaje de personas que contestaron tener en cuenta las acciones de las empresas a la hora de comprar.*

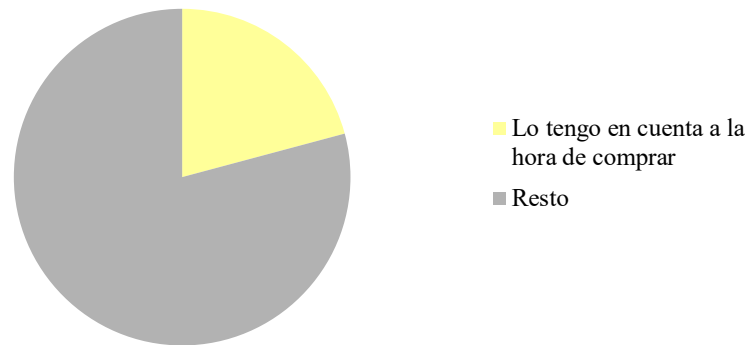


*Fuente: Elaboración propia*

En la Ilustración 28 se puede el valor que le dan el total de los encuestados a la reputación de una empresa en temas ambientales, a la hora de realizar una compra de vinos. Concretamente, en la Ilustración 29, lo que se observa es cómo tienen en cuenta este aspecto los encuestados del rango etario 18 a 30. Considerando las Ilustraciones 28 y 29, se puede ver que los más jóvenes valoran en mayor medida la reputación y las acciones ambientales de las empresas.

*Ilustración 29. Porcentaje de encuestados del rango etario de 18 a 30 años que contestaron tener en cuenta las acciones de las empresas a la hora de comprar*

### Rango etario de 18 a 30 años



*Fuente: Elaboración propia*

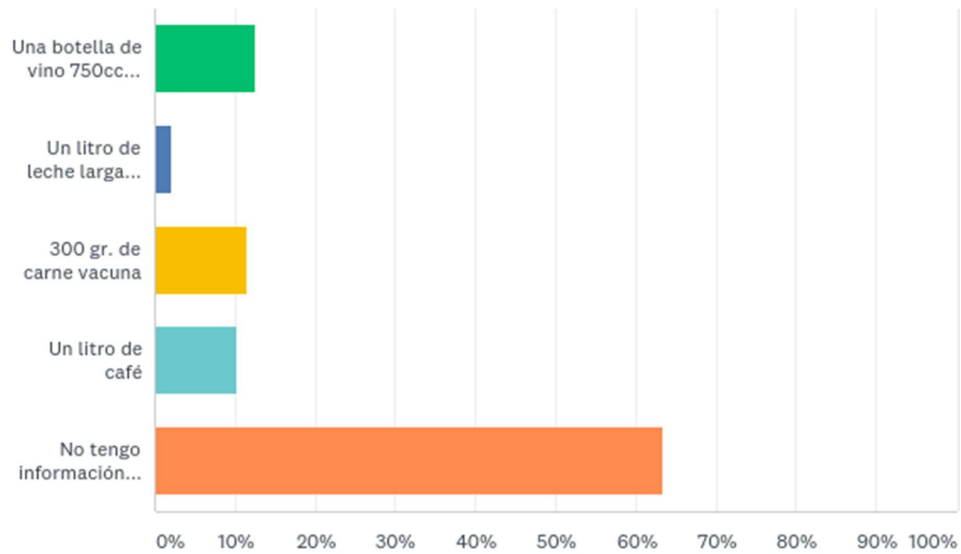
En la Ilustración 29 se ve cómo este rango etario, de 18 a 30 años, tiene más en cuenta, a la hora de realizar sus compras, las acciones de las empresas. Este aspecto es importante para entender las tendencias de los nuevos consumidores. También se percibe un aumento del interés en lo que hacen las empresas frente a otros rangos etarios.

Lo visto en este punto coincide con lo dicho por Nielsen (2014), quien sostiene que los Millennials son una generación que consume productos con buena causa. En el caso de esta encuesta, se puede ver una tendencia de los más jóvenes a darle más importancia a la reputación ambiental y social de una empresa.

Un punto a tener en cuenta, es que los consumidores de 18 a 30 años demostraron en la encuesta, tener un menor conocimiento de los productos disponibles para poder disminuir el impacto ambiental y social de su consumo. Si se toma en cuenta que también se vio una menor periodicidad de compra de vino de ese rango, es posible que esas sean las causas por las que las empresas aún no ven repercusión en las ventas de esos productos.

En cuanto al conocimiento de cuáles productos alimenticios que, de una lista de opciones que se les dio para indicar, tienen menor impacto ambiental, surgió que en todos los rangos etarios existe un desconocimiento del impacto ambiental de los alimentos que se consumen (Ilustración 30). Esto es importante porque según UNESCO (2014) un consumidor que no tiene educación y conocimiento del impacto de su consumo, no puede decidir en función de bajar su impacto ambiental.

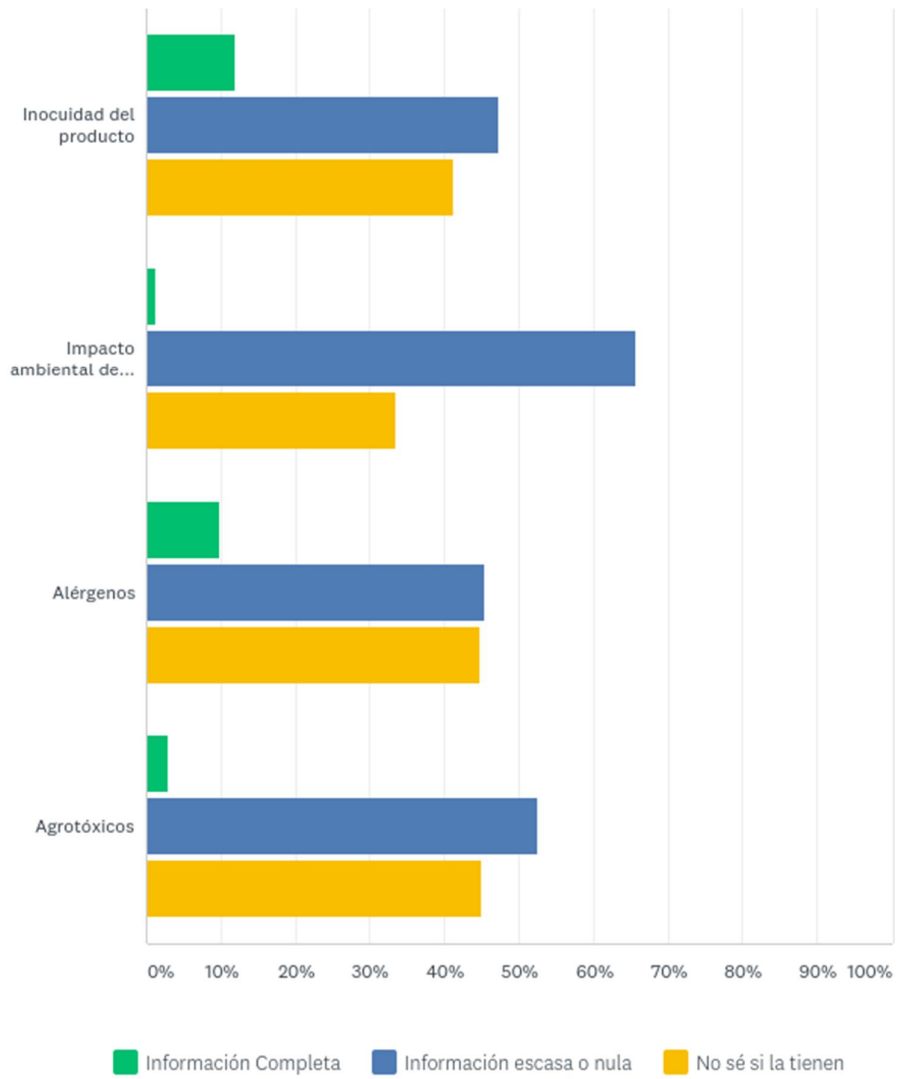
*Ilustración 30. Consulta sobre el conocimiento del impacto de productos ambientales*



*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, en cuanto a entender cuánto se informa el consumidor del producto, coinciden todos los rangos etarios y perfiles de consumidores en señalar que no hay información o, incluso, que no saben si la contiene. Con lo cual se pueden sacar diferentes conclusiones, entre ellas, la confianza del consumidor y la presunción del bajo impacto que tiene el vino (Ilustración 31).

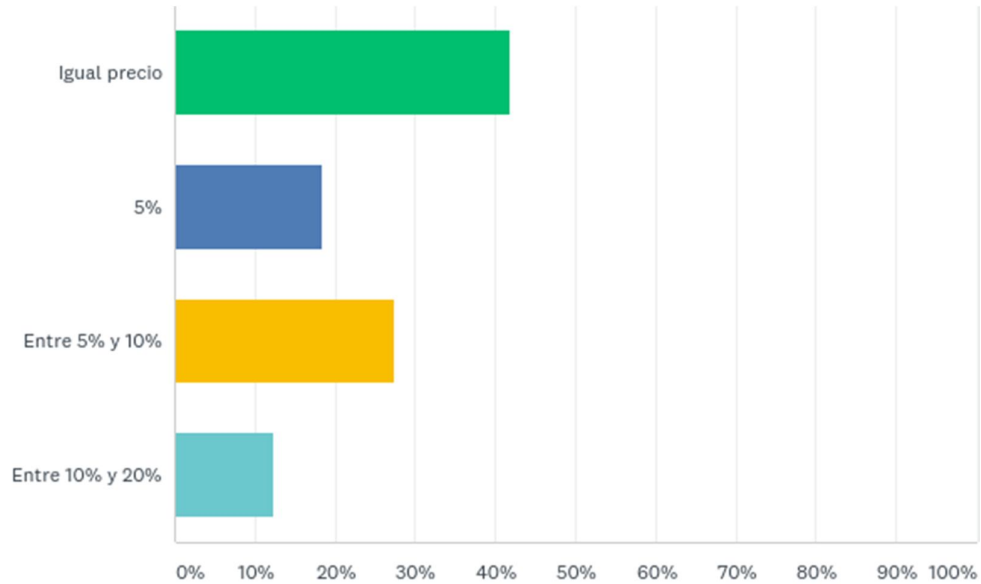
*Ilustración 31. Conocimiento de la información disponible en la etiquetas de vino.*



*Fuente: Elaboración propia*

En la Ilustración 32 se representa la predisposición de toda la muestra a pagar más por un producto de menor impacto ambiental. En este gráfico se puede ver que la respuesta de toda la muestra es una predisposición a pagar un 58% más por un producto de menor impacto ambiental, siendo entre un 5% y 10% el porcentaje elegido para representar de mejor manera el valor.

*Ilustración 32. Disposición a pagar más por un producto de menos impacto ambiental.*



*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración 33 se puede observar que, al unir todas las respuestas afirmativas a pagar más por un producto con menor impacto ambiental a las respuestas negativas, la mayoría de la muestra dice no querer pagar más por un producto de menor impacto ambiental.

*Ilustración 33. Predisposición de la muestra a pagar más por un producto de menor impacto ambiental.*

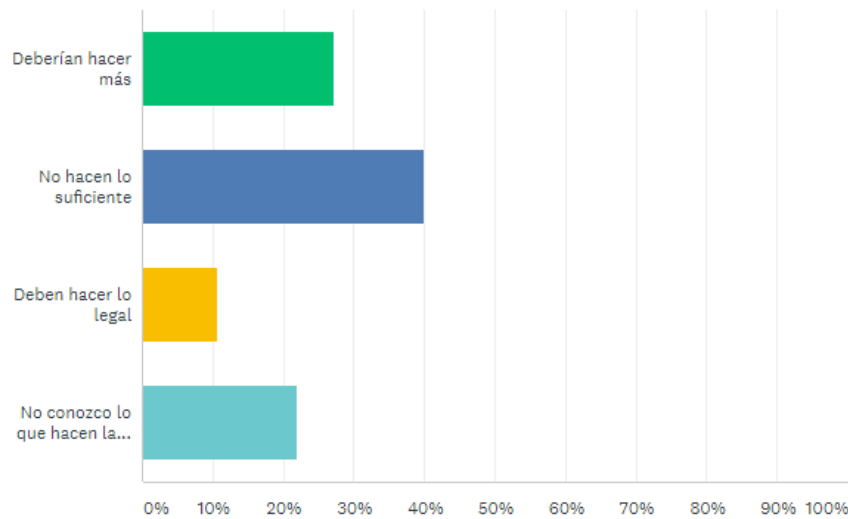
### Total de encuestados



*Fuente: Elaboración propia*

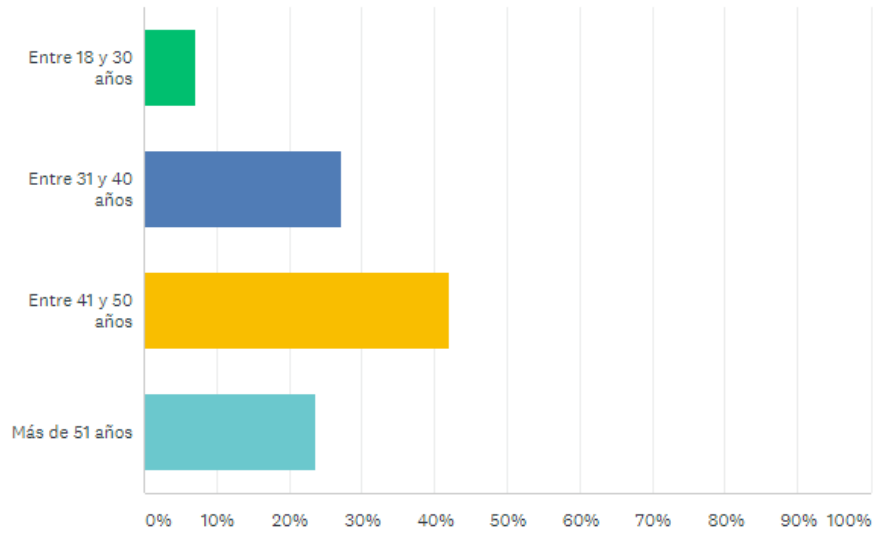
Cuando se analiza qué piensan que hacen las empresas por la sustentabilidad, quienes contestaron que pagarían igual precio fueron quienes, en mayor medida, contestaron que las empresas sólo deberían hacer lo legal (Ilustración 34).

*Ilustración 34. Percepción de lo que hacen las empresas en temas de sustentabilidad de los que contestaron que pagarían igual precio por un producto de menor impacto ambiental*



*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 35. Análisis de quienes contestaron que no pagarían un precio mayor por un producto de menor impacto ambiental.*



*Fuente: Elaboración propia*

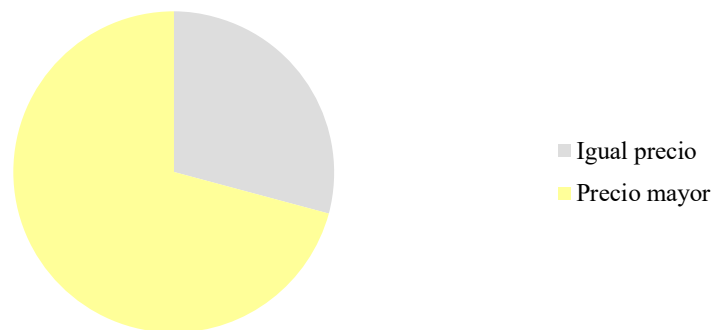


En la Ilustración 35 se puede ver que quienes tienen menor interés en pagar más por un producto con impacto menor, son los rangos etarios mayores de 31 años.

En el rango de los 18 a 30 años se encontró una mayor predisposición a pagar más por un producto de menor impacto ambiental (Ilustración 35). Por lo tanto, al tener en cuenta lo respondido por ese rango etario, en cuanto a que no conocen productos de vino de menor impacto ambiental (Ilustración 30), se puede decir que se está desaprovechando por falta de información canalizar el consumo a estos productos.

*Ilustración 36. Predisposición a pagar más por un producto de menor impacto ambiental.*

### Rango etario de 18 a 30 años

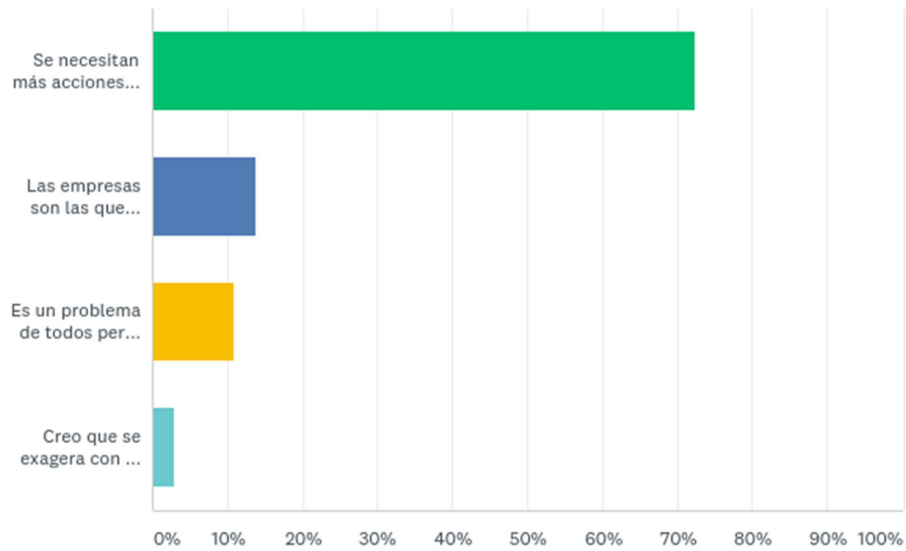


*Fuente: Elaboración propia*

Se pudo observar que, en general, los encuestados le dan más importancia al trabajo mancomunado de gobiernos, acción civil y empresas (Ilustración 36), sin embargo los más jóvenes encuestados asignan mayor responsabilidad a las empresas según la Ilustración 39.

El 75% de las personas contestó que las empresas deberían hacer más o que no hacen lo suficiente. Esto, según se puede observar en la Ilustración 39, ocurre en todos los rangos etarios. Sin embargo, llama la atención que los del rango 18 a 30 años sean el grupo etario que asegura no saber cómo aportar individualmente al ambiente (Ilustración 39)

Ilustración 37. Postura de la muestra con respecto al Cambio Climático o Aspectos Ambientales.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 38. Postura frente al cambio climático o aspectos ambientales

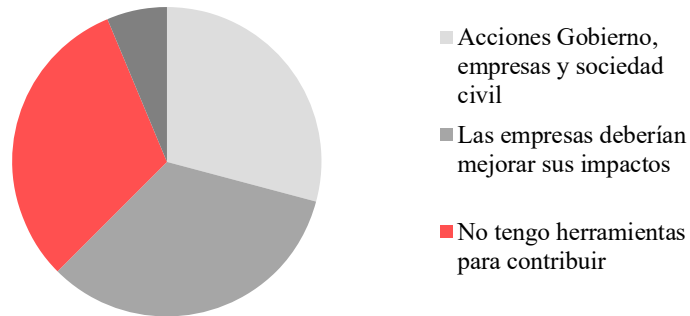
### General



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39. Postura frente al cambio climático del grupo etario comprendido entre 18 a 30 años

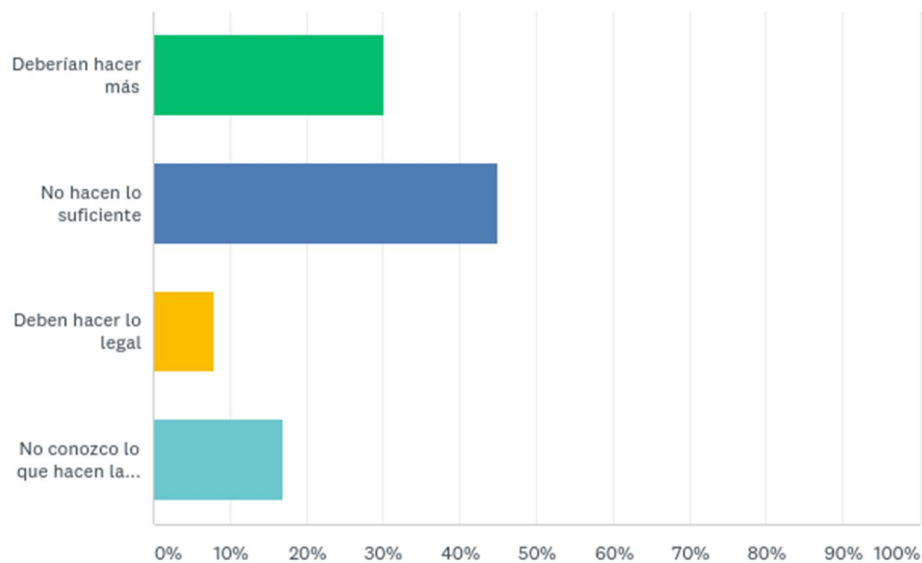
### Rango etario de 18 a 30 años



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a entender si los consumidores saben si las empresas hacen lo suficiente por el cambio climático, en la Ilustración 40 surgió que el 75% asegura que las empresas no hacen lo suficiente. Esta respuesta, teniendo en cuenta la importancia que le dan los Millenials a la reputación, es interesante para analizar, debido a que también muestran un desconocimiento de cómo mejorar el impacto individualmente, esto se ve en la anterior Ilustración 39.

Ilustración 40. Respuestas de la muestra a la consulta de si las empresas hacen lo suficiente por el cambio climático.

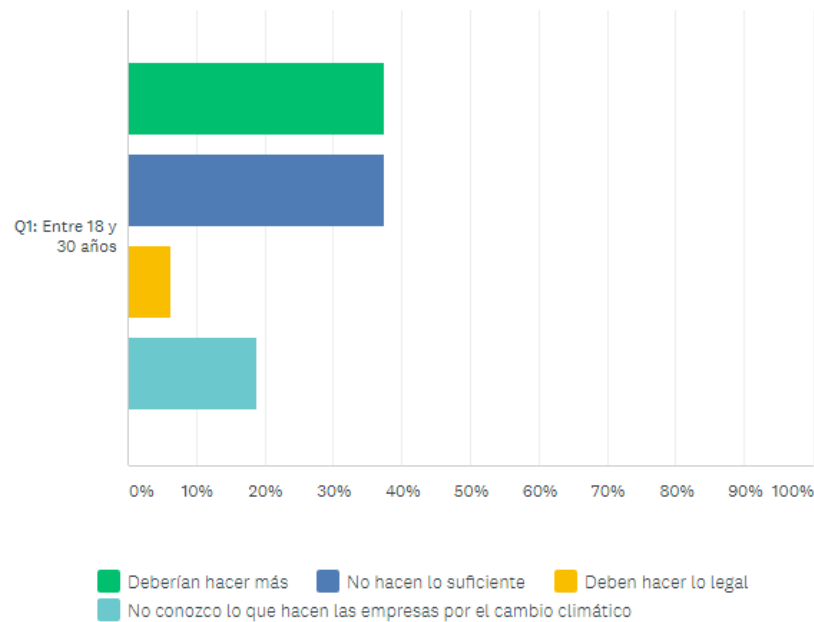


Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 39 permite analizar lo que opinan los encuestados sobre si las empresas hacen lo suficiente por el cambio climático, luego en la Ilustración 40 se filtró el rango etario de 18 a 30 para comparar ambos resultados. En ambas muestras se recoge que el 75% de los encuestados dijeron que las empresas no hacen lo suficiente y deberían hacer más por el ambiente.

Ambos gráficos, el de la muestra completa de la encuesta y el segregado del rango etario de 18 a 30 años, tienen una opinión negativa en cuanto al desempeño ambiental de las bodegas. Sin embargo, aunque en distinta proporción ambas muestras evidencian un amplio desconocimiento de lo que están haciendo las empresas por el desarrollo sustentable (Ilustración 40). Asimismo, hay un desconocimiento muy grande en cuanto a los impactos ambientales de los productos, como se pudo observar en la Ilustración 29.

*Ilustración 41. Grado o nivel de acción por partes de las empresas por el desarrollo sustentable.*



*Fuente: Elaboración propia.*

En cambio, cuando se analiza a quienes contestaron que pagarían lo mismo por un producto que tiene mejor desempeño ambiental, se encontró que habían respondido en mayor medida que las empresas deberían hacer lo legal. Es decir, sin ser concluyente, se puede decir que quienes opinan que se debe pagar lo mismo por el producto opinan que las normas de los países son las que deben actualizarse con requisitos legales más eficientes, luego las empresas cumplirlas y el producto final tendrá menor impacto.

Hay quienes sostienen que los países deben legislar normas cada vez más exigentes para lograr sus metas de reducción. Esta mirada excluye al consumidor, que según los indicios aportados

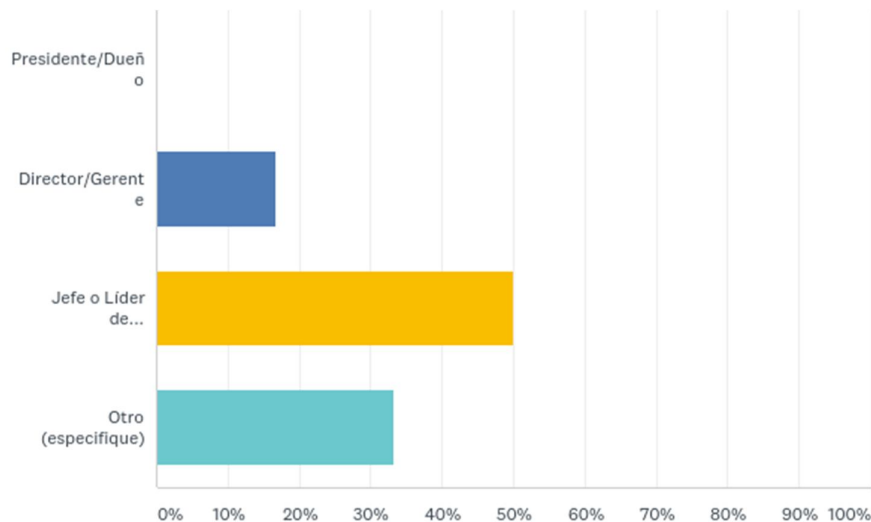
por la encuesta es quien está desinformado de cómo mejorar su impacto y es el generador del consumo.

## CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A BODEGAS

La encuesta fue enviada a referentes de sustentabilidad por medio de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina (BDA). El objetivo era aportar a la contestación de la pregunta de esta tesis desde la óptica de las empresas. Es por eso que no estará completa la tesis sin tener en cuenta las respuestas de las bodegas, en cuanto al éxito de sus acciones de sustentabilidad, éxito de los portfolios de productos con atributos sustentables y el grado de madurez de la sustentabilidad en sus organizaciones.

Un dato interesante que se obtuvo de analizar la relación existente entre el grado de madurez de la estrategia de sustentabilidad en las bodegas y el cargo del responsable de la compañía en sustentabilidad. De los datos obtenidos en la encuesta se puede decir que mientras el responsable de sustentabilidad ostente un cargo más alto dentro del organigrama de la compañía, mayor el grado de madurez de la estrategia. Es decir, se observa que una condición para tener una estrategia madura es que sea liderada por la alta gerencia, principalmente la gerencia general.

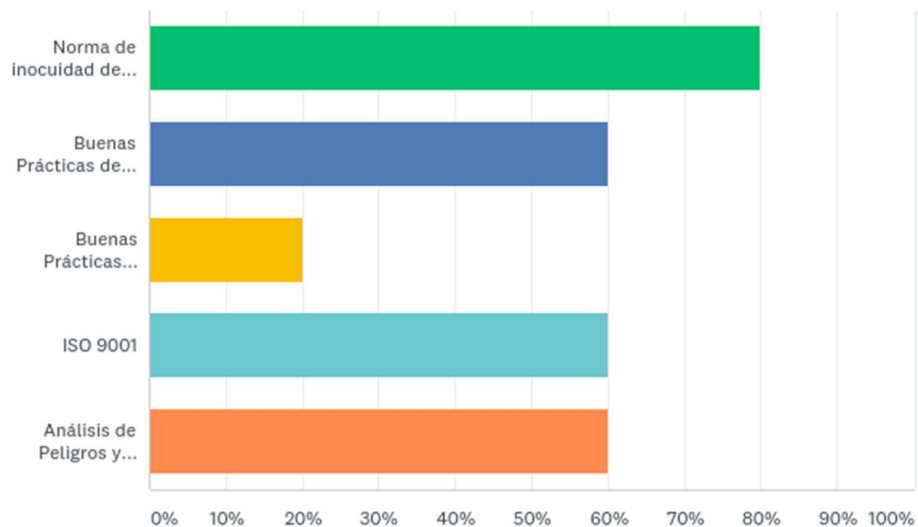
*Ilustración 42. Puestos en la organización de los responsables de sustentabilidad en las bodegas.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Una parte del análisis consistió en conocer las prácticas en calidad de las diferentes bodegas encuestadas. En su mayoría tenían los estándares mínimos de calidad que solicitan hoy los mercados para importar los productos. Esto demuestra que cuando el mercado es el que exige de manera normativa algún tipo de estándar, las empresas no pueden menos que cumplirlo.

*Ilustración 43. Sistemas de gestión de la calidad de la muestra de bodegas.*



*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta que esta muestra de bodegas tiene sesgo de selección<sup>17</sup>, ya que las bodegas forman parte de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina<sup>18</sup> y, por lo tanto, son empresas que tienen un grado de desarrollo mayor que una muestra representativa del universo de las bodegas, se tendrá en cuenta este sesgo y se completará para las conclusiones con la opinión de expertos.

Del análisis de la Ilustración 43 surge que el 80% tiene normas basadas en *The Global Food Safety Initiative (GFSI)*<sup>19</sup>, lo cual demuestra que el nivel de la muestra no es representativo del

<sup>17</sup> El sesgo de selección, técnicamente llamado muestral, es una distorsión que se introduce debido a la forma en que se selecciona la muestra. Se refiere a la distorsión de un análisis estadístico, debido al método de recolección de muestras. Si el sesgo muestral no es tomado en cuenta, entonces algunas conclusiones propuestas pueden ser erróneas. Normalmente esto hace que medidas de significación estadística parezcan más fuertes de lo que son.

<sup>18</sup> Cámara empresaria que nuclea a la mayoría de las principales bodegas de todo el país. Conformado en un 70% por bodegas pequeñas y medianas. Hoy tiene 250 socios de todas las zonas vitivinícolas del país. Hay socios en las Provincias de Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Córdoba y Buenos Aires. Fue creada en el año 2001 con el objetivo de tener la mayor representatividad nacional como cámara empresaria vitivinícola.

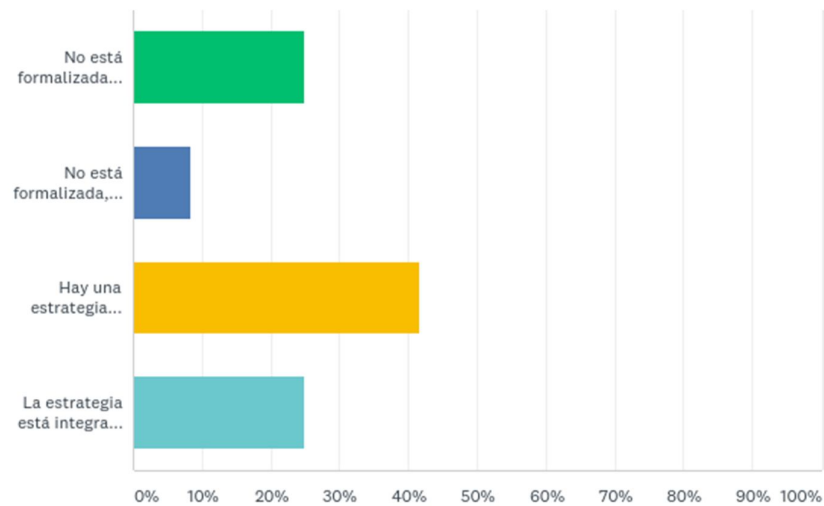
<sup>19</sup> Organización creada en el año 2.000 con una visión de alimentos seguros para los consumidores en todo el mundo. Los líderes de la industria alimentaria crearon GFSI para encontrar soluciones de colaboración para preocupaciones colectivas, especialmente para reducir los riesgos de inocuidad de los alimentos, evitar la duplicación de auditorías y los costos, generando confianza en toda la cadena de suministro. La comunidad GFSI trabaja de forma voluntaria y está compuesta por los principales expertos mundiales en inocuidad alimentaria de empresas minoristas, fabricantes y de servicios alimentarios, así como de organizaciones

universo de las bodegas. Las normas GFSI muestran el alto nivel de las bodegas que forman parte de la comisión de sustentabilidad. Es decir que se puede decir que las bodegas que forman parte de la comisión tienen estándares altos de calidad y una preocupación por el mercado externo.

Cuando se abre la pregunta, se puede ver que el 100% de las bodegas muestreadas en la comisión tienen algún tipo de gestión de la calidad certificada. Sin embargo, como se ve en la ilustración 45, donde se muestra la madurez de la estrategia, se observa que la mayoría de las bodegas de la muestra no tienen una estrategia formalizada y con metas.

Como se ve en la próxima Ilustración 45, en la que se representa el estado de madurez de la estrategia de sustentabilidad de las bodegas encuestadas, se muestra que al menos el 42% de las bodegas tienen una estrategia y el 25% tiene una estrategia integrada de sustentabilidad a la estrategia de negocios de la bodega. Lo que sucede normalmente, es que esa estrategia no tiene el análisis de materialidad necesario para cualquier estrategia de sustentabilidad. Esto no se preguntó, lo que hubiera sido muy interesante para esta tesis.

*Ilustración 44. Nivel de desarrollo de la estrategia de sustentabilidad de la muestra de bodegas de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.*



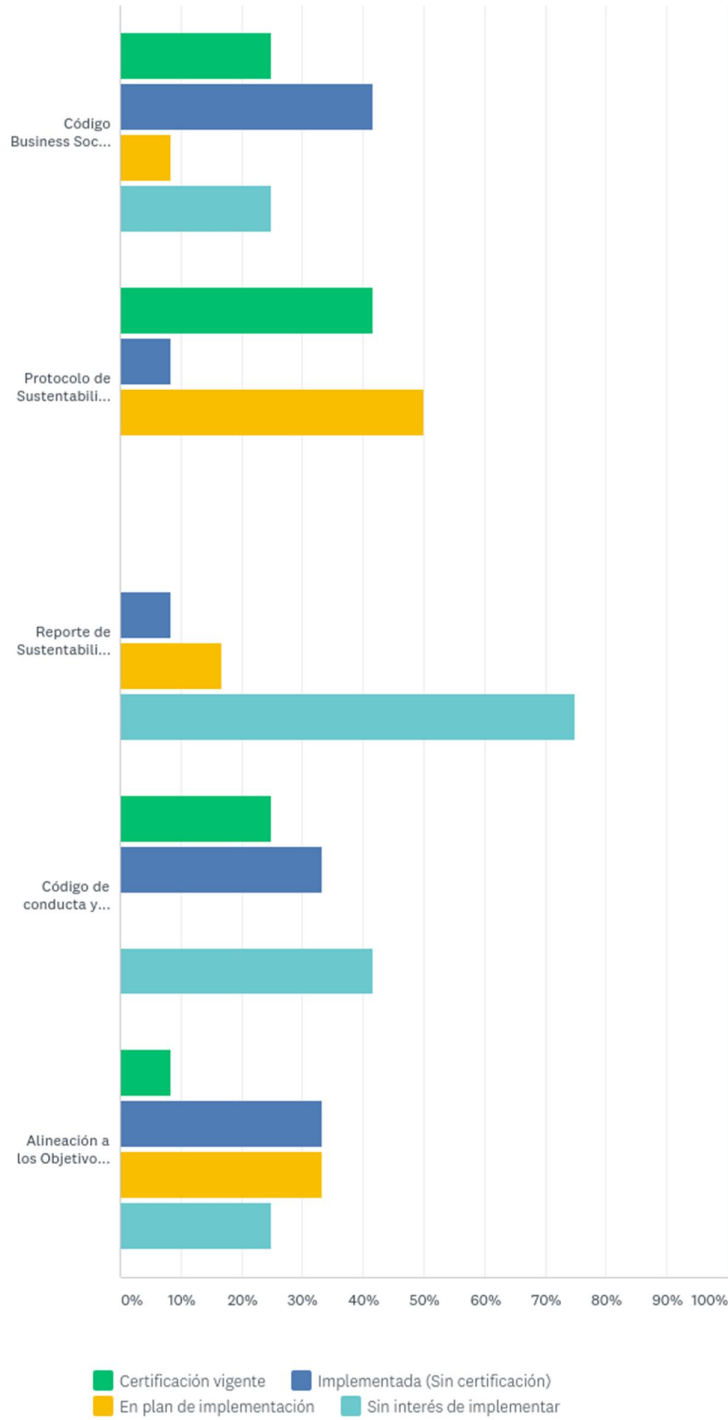
*Fuente: Elaboración propia*

---

internacionales, gobiernos, instituciones académicas y proveedores de servicios para la industria alimentaria mundial.



*Ilustración 45. Prácticas sustentables de las bodegas de la muestra de la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.*



*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, se buscó entender cuál es el grado de desarrollo que tienen los protocolos, códigos o normas de sustentabilidad, especialmente el protocolo de Bodegas de Argentina. Como se ve en la Ilustración 46, y entendiendo lo dicho anteriormente respecto del sesgo de selección presente en la muestra, el protocolo es la acción que más interés despierta en las bodegas. Con lo dicho en el Capítulo 3.7 de la página 39, del Marco Teórico, respecto de la importancia de estos códigos de sustentabilidad, de países impulsados por el Comercio Mundial del Vino, vemos que es fundamental que en nuestro país se apruebe un etiquetado del vino para el sello de sustentabilidad de Bodegas de Argentina.

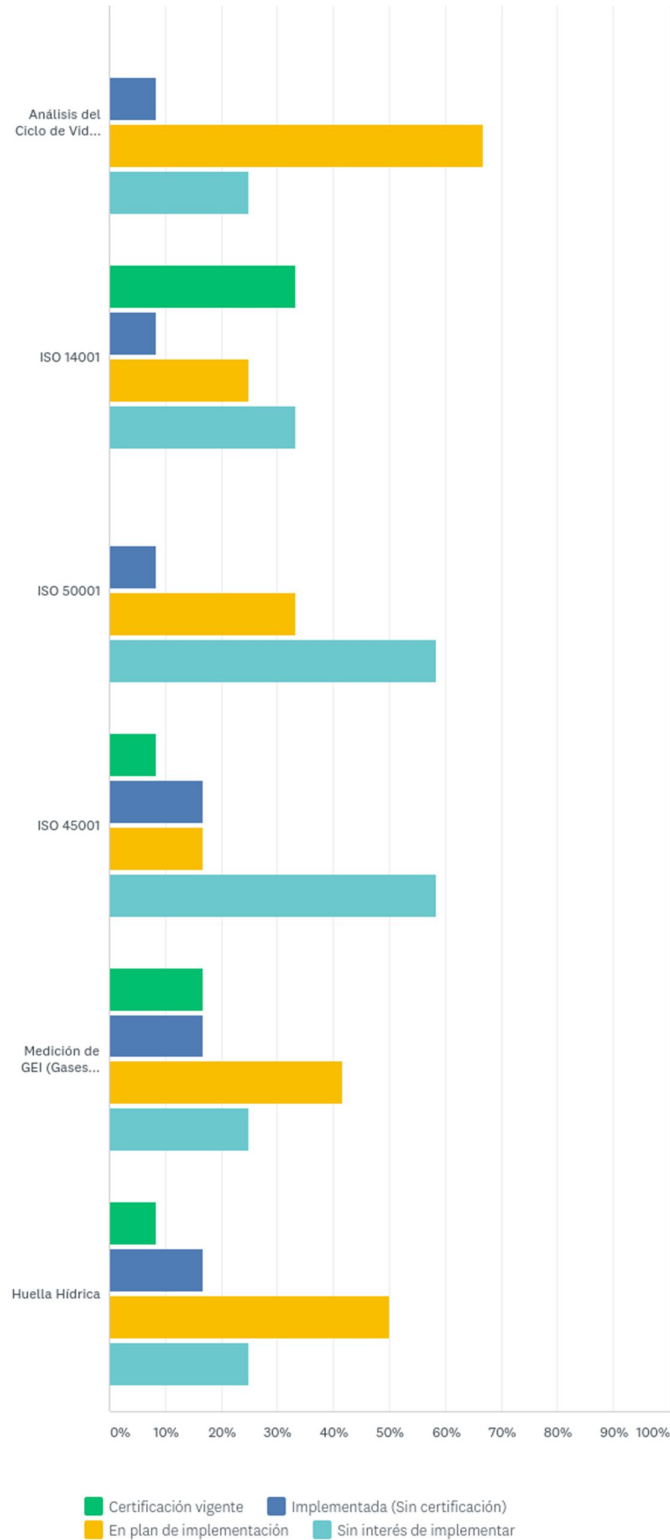
Otro dato importante que se destaca tiene que ver con que hay una importante cantidad de la muestra que contestó tener el BSCI certificado vigente y tiene que ver con lo mencionado anteriormente de que las normativas de calidad que son exigidas por los mercados tienen un cumplimiento mayor (Ilustración 46). En este caso es una norma de aplicación voluntaria sobre estándares éticos, pero es obligatoria para exportar a los monopolios nórdicos. El funcionamiento del código se explicó en el Capítulo 3.8.

La Ilustración 46 también tiene información valiosa en cuanto a que da una aproximación de cuál es el interés de las bodegas en cuanto a implementación de normas o reportes. Un dato por demás interesante es que no hay empresas con interés en hacer un reporte verificado de sustentabilidad. El hecho de tener un interés tan bajo no ha sido indagado por esta tesis, pero si se puede decir que para reportar hay que transitar un camino largo que empieza con la estrategia.

Lo dicho puede ayudar, ya que hacer un reporte para una bodega, contratando especialistas y la certificación, puede exceder las posibilidades de la misma. Como se mencionó en el capítulo 2.3, es necesario también tener un equipo de profesionales dentro de la empresa y estos gastos son importantes.

Siguiendo con el análisis de la Ilustración 46 se encuentra que hay un amplio interés en la alineación a los ODS, lo cual puede llevar al planteamiento de una estrategia con un costo bajo y sin necesidad de profesionales especialistas.

*Ilustración 46. Avance e interés de certificación en huellas ambientales de la muestra de bodegas miembros del comité de sustentabilidad de Bodegas de Argentina*

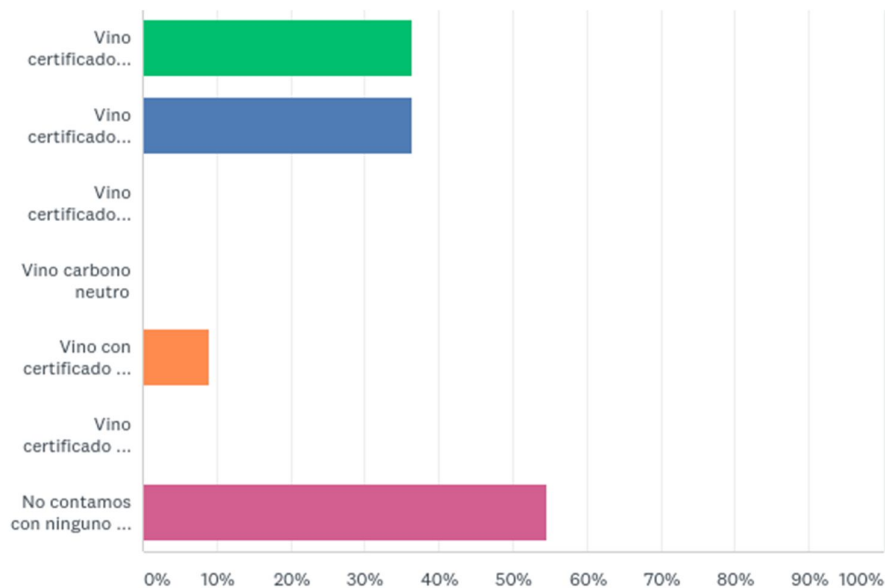


*Fuente: Elaboración Propia*

De la Ilustración 47 surge que el 67% están en plan de implementar el análisis de ciclo de vida, esto puede deberse a que es conocida la fecha límite (2020) en que la Comisión Europea de la UE planea exigir para el producto vino la medición del ciclo de vida con una metodología específica. Se ha estado trabajando en la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina en animar a las bodegas a realizar los estudios internos para saber qué debilidades para encontrar los métodos existen.

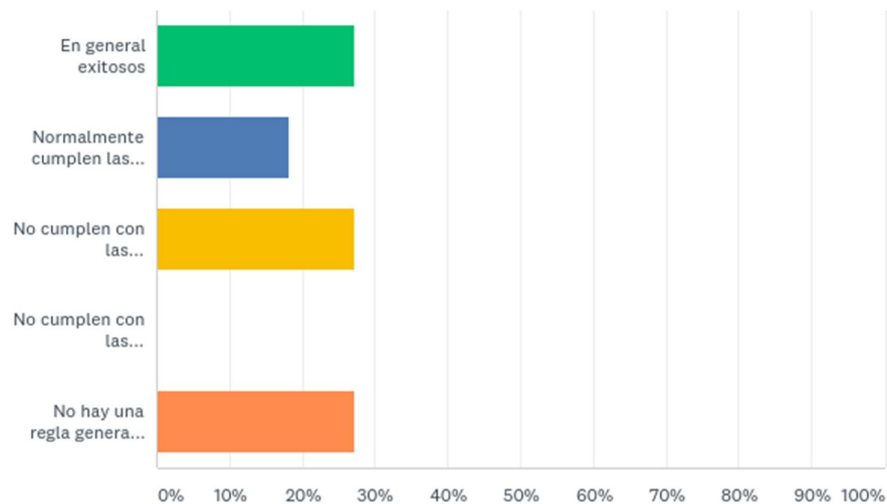
De la Ilustración 48, surge que la mitad de las bodegas encuestadas no cuentan con productos que tengan atributos sustentables. De esto, teniendo en cuenta que hay presente un sesgo muestral, se puede deducir que en la muestra de todas las bodegas es mucho menor este porcentaje. Esto se comprueba con la consulta en la encuesta a compradores, donde se pudo ver que los consumidores no habían comprado productos con atributos sustentables en su mayoría y también fue notorio el gran número de encuestados que no conocían ningún producto con atributos o sellos ambientales.

*Ilustración 47. Bodegas de la muestra que tienen productos con atributos sustentables.*



*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 48. Desempeño comercial de los productos con atributos sostenibles*



*Fuente: Elaboración propia*

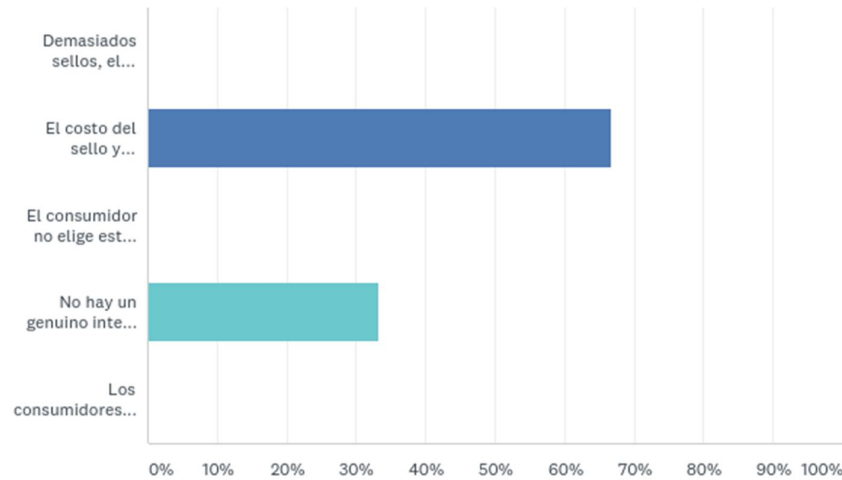
En la Ilustración 49 se puede observar cómo las bodegas encuestadas contestaron sobre el éxito o fracaso del producto con atributo sustentable. La muestra no es representativa para poder sacar alguna conclusión con respecto al éxito de estos productos. Pero teniendo en cuenta que en la comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina están las bodegas con mayor interés en los aspectos ambientales, se debe al menos hacer un comentario al respecto.

En cuanto a la comercialización de los productos con atributos sustentables, de la encuesta surgió que el 100% de los mismos habían sido vendidos en el mercado externo.

En cuanto al fracaso de la venta de un producto sustentable, hubieron tres respuestas, de las cuales una fue asignada a la falta de interés del consumidor, y las otras dos a los costos que deben pagarse para tener el sello, esto se ve en la Ilustración 52. En ese último caso, es porque ese costo se debe llevar al producto y luego el consumidor no lo paga, según lo que se pudo ver del caso de una bodega con sellos Fairtrade.

Si se cruzan estos últimos resultados con los arrojados por la encuesta a compradores, se puede observar que coinciden las respuestas de los compradores y vendedores del vino.

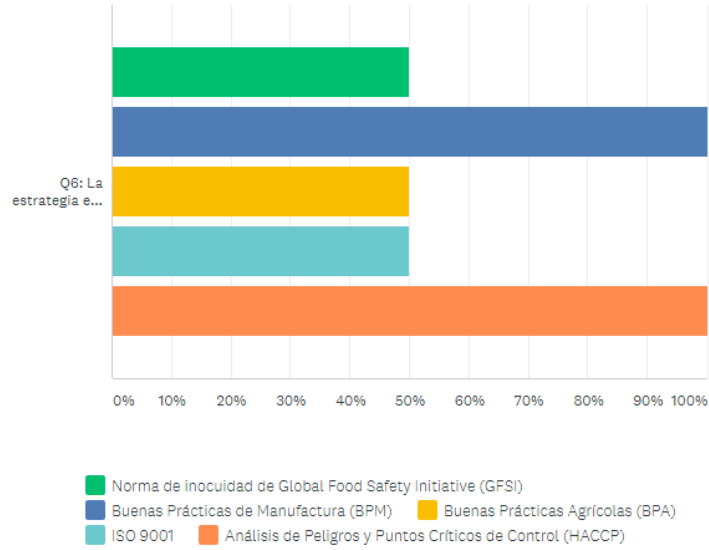
*Ilustración 49. A qué atribuyen las bodegas cuando tienen un fracaso comercial en un producto con atributo sustentable*



*Fuente: Elaboración propia*

Por último, se realizó un filtro de aquellos que respondieron que tenían una estrategia avanzada de sustentabilidad, y se observa en la Ilustración 50 que también tienen un alto nivel en el sistema de calidad. Esto, como se ha visto en el Marco Teórico en Capítulo 1, subcapítulo 1.4, es porque una empresa que mira el desarrollo sustentable tiene en cuenta al cliente y, por lo tanto, se hace material tener una calidad acorde a las expectativas del mismo.

*Ilustración 50. Certificaciones y prácticas de las empresas con una estrategia de sustentabilidad desarrollada*



*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS CON ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS

A través de la encuesta a los consumidores, a los referentes de sustentabilidad de las bodegas y la consulta de expertos podemos asegurar que no hay un interés generalizado de los consumidores de vino por los productos con atributos sustentables. Se puede observar que en el mercado es, por el momento, el atributo menos buscado por los consumidores de vino, detrás de los atributos intrínsecos del vino como la composición varietal, la bodega de origen, la añada y calidad. De la misma manera que se describe en el libro *Balancing Green*, los consumidores exhiben una tendencia a mostrar interés en el ambiente, creer que las empresas deberían hacer más por el ambiente, desconocer el impacto de su propio consumo y no pagar por un producto de menor impacto ambiental o social.

Sin embargo, se puede observar una tendencia mayor en las generaciones más jóvenes (18 a 30 años), a mostrar más interés en la reputación ambiental de una bodega, ya que le dan más importancia a una compra por la reputación de una compañía que la muestra total de la encuesta. En línea con lo expuesto, al ver la disposición a pagar más por un producto con menor impacto ambiental, se encuentra que ese rango etario tiene tres veces más predisposición a pagar más que la muestra total de consumidores. Esto nos remite a lo comentado en el marco teórico, donde se argumentó que la tecnología, los productos, los procesos y las necesidades de los clientes varían, por lo una mirada de largo plazo implica pensar en las posibles variaciones en los intereses de los consumidores. Ramiro Barrios, en su entrevista, marca que hay un interés por estos productos de parte de los consumidores de vinos jóvenes *entry level*<sup>20</sup>. Sin embargo aún no es un atributo deseado en los vinos de gamas más altas.

Una parte de la encuesta a consumidores, se centró en consultar si había suficiente información ambiental en los productos y en toda la muestra, sin distinción de rangos etarios, se comprobó la falta de conocimiento de la existencia o de la información en los productos. De manera intencional también se colocó información que efectivamente está en las etiquetas de vino y, sin embargo, se observó el mismo desconocimiento por parte de los consumidores. Esto demuestra que las personas, en el vino, no buscan otra información que la que ellos mismos consideran relevante para concretar la compra, pero también deja al descubierto una debilidad: la falta de información del producto. Esto es porque hemos comprobado una mayor predisposición de los más jóvenes al consumo ético, ecológico y equitativo pero la falta de información en la botella y de educación puede ser uno de los factores por lo que no se verifica este interés a través de las ventas. Lo anterior se



refuerza en la respuesta de los referentes de las empresas, quienes aseguran que son pocos los proyectos exitosos con productos con atributos verdes.

Según lo recogido en las encuestas, los consumidores de vino no escapan a lo que escribió (Sheffi, 2018) en cuanto a que entienden que son las empresas quienes deberían hacer los esfuerzos de la sustentabilidad pero no están dispuestos a pagar por ellos. En el análisis se puede ver que son muy pocas las acciones llevadas adelante por los consumidores y que conocen poco de los productos sustentables. Esto último se puede asignar a la falta de información y difusión de este tipo de productos en el mercado argentino.

De las entrevistas realizadas a especialistas sectoriales y académicos surge que para el sector se aproximan grandes desafíos en cuanto a la exportación. Todos mencionaron de alguna manera que los países empiezan a exigir etiquetar productos para marcar el impacto ambiental, de su producción o desecho.

En línea con los objetivos del vino, la huella de carbono permite al consumidor elegir el producto con menos impacto ambiental, sin embargo, no es el impacto ambiental total del producto. El ciclo de vida del producto aborda el impacto ambiental completamente. Los especialistas reclaman que se homologuen los sistemas de medición y los cálculos del mismo, ya que se está empezando a hablar de la obligatoriedad de etiquetarlo en algunos mercados, pero aún no hay una regla común.

La mayoría de los expertos dicen que es fundamental que no sólo los estados tengan compromisos de reducción de GEI (Gases Efecto Invernadero) y otros temas ambientales, si no que se exige que sean las empresas las que empiecen a medir su impacto y tengan compromisos de reducción concretos en fecha y cantidad.

Esta es una primera razón para que la Argentina incorpore la elaboración de indicadores ambientales y busque validarlos internacionalmente, según el especialista Mg. Luis Romito de la Comisión de Sustentabilidad de Bodegas de Argentina. Además, se debe tener en cuenta que la Argentina y el mundo ya conviven con las consecuencias del cambio climático: por ejemplo, la sequía significó para la Argentina una pérdida de u\$d 7.000 M.

La Secretaría de Agroindustria está impulsando la consolidación de información pública y privada disponible y su complementación con aquella que falte obtener, a los fines de progresar en la creación de estándares ambientales.

La Dr. Bárbara Civit del CONICET resalta que la producción argentina tiene distintos estándares ambientales que los que se asignan por default desde el exterior. Por eso, es fundamental

---

<sup>20</sup> Es un término en inglés que indica un segmento o categoría de vino. El vino está segmentado por *entry level*, *medium range* and *top range*. El segmento *entry level* incluye productos con atributos básicos como vinos genéricos o varietales sin añejamiento.

que sean las propias empresas quienes lideren la medición de las huellas ambientales. En el caso de las mediciones de *PEF (Product Environmental Footprint)*, sostiene que puede haber alguna categoría como ejemplo la de acidificación dónde se presupone podríamos como industria estar mejor que productos extranjeros, sin embargo hay que medirlo. En algunas categorías del PEF dará mejor y otra puede dar peor. Un gran problema es que no sabemos cómo estamos.

El Dr. Jorge Prieto del INTA explicó que se avanzó mucho en los productores vitivinícolas con el protocolo de Bodegas de Argentina y la guía sectorial. El protocolo es un gran avance, en su opinión, pero cree que faltan indicadores fáciles de medir por un productor que no tiene la estructura y los recursos suficientes. Si bien el tema de la sustentabilidad agrícola es un tema instalado, considera que hay otros problemas más urgentes que hace que este pierda un poco de importancia.

Ramiro Barrios respondió que normalmente se asocian los vinos con sellos ambientales a vinos masivos, sin embargo se encontró que en los vinos *premium* también están comenzando a dar una mirada sustentable. Como comentó el experto los sellos ambientales son requeridos por algunos distribuidores. En los países europeos existe un interés por parte de los gobiernos y compradores de cadenas en vinos con certificaciones sustentables, como COOP UK y Monopolios Canadienses que promueven el uso de botellas más livianas. Esto es de vital importancia ya que en los vinos de gamas más alta las botellas son más pesadas sin un sentido técnico, simplemente porque hoy el consumidor asocia botella pesada a buena calidad. Un ejemplo importante que aportó el entrevistado es sobre el Monopolio de Suecia que promueve los vinos con certificaciones de sustentabilidad, de hecho tienen un objetivo de llegar a un 20% de vinos sustentables o éticos para 2020.

Sin embargo este mismo interés no tiene una correlación directa en los consumidores sino que depende del rango etario. A los millenials les interesan las marcas con compromisos ambientales y sociales, aunque generalmente adquieren vinos de precios más económicos y no necesariamente pagan un plus por vinos con certificaciones, apuntó el especialista.

La Unión Europea (Comisión Europea, 2018) publicó un documento llamado *Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR) for still and sparkling wine*, en el cual resume las conclusiones del proyecto piloto en vinos para medición de la huella de producto. El mismo tendrá obligatoriedad en el 2020. En el documento hace referencia al alcance geográfico que incluye a Unión Europea y países del EFTA<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> La Asociación Europea de Libre Comercio, AELC (European Free Trade Association o EFTA, en inglés) es una organización intergubernamental establecida para la promoción del libre comercio y la integración económica en beneficio de sus Estados miembros. La base legal de la EFTA se encuentra en la Convención EFTA, que gobierna las relaciones de libre comercio entre los Estados integrantes de la misma.

Actualmente la constituyen Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

Luis Romito señaló en una reunión de Bodegas de Argentina que la complejidad del tema demoró el calendario originalmente previsto por la Comisión Europea. Explicó que a principios de año se estableció en la UE un Consejo Asesor Técnico, abierto a terceros países, para discutir la metodología de cálculo. Por Argentina participan dos funcionarios de la Secretaría de Agroindustria.

En el marco de una Conferencia organizada por la Comisión Europea en Bruselas, el sector privado europeo de bebidas y alimentos (Commission To The European Parliament, 2017) recomendó que sea voluntario, que los informes sean científicamente verificables, que el proceso sea transparente, que no induzca a error al consumidor y que sea factible para las empresas pequeñas y medianas.

Por otro lado, en la misma reunión Luis Romito comentó que en la última reunión interregional del GMCV que tuvo lugar en Bruselas en abril pasado, Australia –que coordina el tema en el Grupo- informó que la UE aún está revisando los resultados de los catorce proyectos piloto, de los cuales cuatro no están concluidos. Asimismo, agregó que no se publicará una legislación formal durante la presente Comisión, la que durará hasta noviembre de 2019. Se indicó que no está claro en esta instancia si el enfoque que finalmente avanzará en la Comisión Europea será voluntario u obligatorio. En todo caso, se concordó que el Grupo debería continuar manteniendo una posición unida en el tema.

El panorama de que sea obligatorio y se considere el transporte dentro de la medición de la huella del producto tiene un potencial daño para el comercio de los vinos argentinos enorme. Es por eso que todas las bodegas deberían comenzar a medir sus impactos ambientales y tener programas de reducción de residuos, consumo energético y medición de la huella de producto de los insumos locales. Aun siendo la medición de la huella de Producto algo voluntario, el hecho que algunos lo tengan va a generar una presión sobre aquellos que no.

Este panorama para los vinos argentinos alejados de los grandes centros de consumo le genera una gran incógnita. Tal cual se expresó antes, se puede ver como una gran amenaza o puede ser una oportunidad. Argentina, si bien está alejada de los centros de consumo, tiene una matriz energética que no tiene un alto componente en residuos nucleares como lo tiene Francia. También en Argentina hay un gran potencial de energías limpias.

## CONCLUSIONES

Según lo analizado en las encuestas y opinión de expertos, el consumidor argentino no conoce el impacto ambiental del vino, no conoce qué atributos hacen que un producto sea más sustentable que otro y, sin embargo, hay un porcentaje de consumidores dispuestos a pagar un precio mayor por un producto que tenga un menor impacto ambiental y social. Sin embargo, no se evidenció en las consultas a las bodegas, a expertos y en la revisión de casos, que el mercado argentino de vinos estuviera ávido de estos productos.

A medida que se profundizó en el análisis por rango etario, se encontró que los jóvenes entre 18 y 30 años muestran una mayor tendencia al consumo responsable que la muestra total de la encuesta y que los demás rangos etarios. Sin embargo, se evidencia en el análisis que desconocen más que la muestra general de los encuestados, los atributos que darían al vino la condición de menor impacto ambiental. De lo anterior se desprende que la falta de conocimiento de los consumidores en general y de los más jóvenes en particular, puede ser una de las causas por la que el interés demostrado en estos productos no pueda capitalizarse en ventas. Los resultados obtenidos anteriormente, sumado a la bibliografía, indicaron que hay un posible mercado desatendido.

Asimismo los consumidores manifestaron que conocen muy poco de las acciones que llevan adelante las bodegas en desarrollo sustentable, también se observó la falta de credibilidad que hay en la comunicación de la sustentabilidad. De ello, se intuye que debería haber mayor difusión del impacto ambiental del vino, compararlo con otros productos y mostrar las externalidades positivas que genera la actividad.

Hay que incentivar a que las bodegas hagan reportes de sustentabilidad, hacer un reporte regional, mostrar cuáles son los atributos de los vinos orgánicos, explicar el origen de un mayor costo de producción e implementar el Protocolo de Sustentabilidad vitivinícola de Bodegas de Argentina en toda la cadena de abastecimiento de uva.

Mientras no haya productos con menor impacto ambiental en las góndolas argentinas, no va a haber una mejora generalizada de las prácticas y estrategias de las bodegas con mayor foco en el mercado local. Si la mayoría de las empresas no tiene una orientación clara hacia la sustentabilidad, no se va a producir el efecto cascada necesario para que la cadena de valor de la industria también trabaje en mejorar su desempeño ambiental, lo midan y lo comuniquen. Sin esto último no hay posibilidad de tener datos concretos para la medición del ciclo de vida del producto y las posteriores decisiones en cuanto a compras sustentables para disminuir el impacto.

La industria en general no está alineada al desarrollo sustentable, sólo lo están haciendo las bodegas con más orientación al mercado externo. Se comprobó que hay una preocupación creciente

en el sector de vinos, por la aparición de requisitos de los mercados externo que pueden ser barreras técnicas al comercio del vino. Esto último debería ser una preocupación generalizada de las empresas y el gobierno por alcanzar esas metas, apoyando a toda la cadena con los recursos humanos y el acceso al capital.

Como se vio en el marco teórico de la tesis, uno de los compromisos de los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, tiene que ver con el consumo responsable, y esto implica dar información a los consumidores sobre el impacto de su consumo. Según los expertos, las primeras veinte bodegas exportadoras están en un alto nivel de desarrollo, sin embargo, en las empresas medianas y chicas, sin una orientación al mercado externo, la situación es diferente. Algunas, según lo recogido de las entrevistas, no tienen normas de calidad básica. Por lo tanto se deberá hacer un trabajo fuerte en la industria para lograr que la misma logre el nivel de madurez que exigen los tiempos que corren.

Se dio basta información de los beneficios de tener una operación alineada a una estrategia de sustentabilidad y ésta, a su vez, estar alienada a los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Es decir, mantener una licencia social, minimizar el riesgo operacional, obtener las ventajas de una buena reputación de los consumidores y posibles mejoras en costos.

Está demostrado que la sustentabilidad tiene beneficios para bodegas desde el momento que empiezan a trabajar en ella. Las acciones de sustentabilidad reducen los costos; aumentan la productividad y la calidad a través de disminuir los desperdicios; se optimiza la materia prima; se mejora la eficiencia energética y de recursos; se tiene un mejor clima laboral, dando mejores condiciones y salud a los empleados; y una mejor relación con la comunidad; así como mayor transparencia para los accionistas; también una mejor relación con los clientes y la cadena de abastecimiento.

Esto nos lleva a concluir que, aunque hoy la venta de los vinos con atributos sustentables no sea masiva, los consumidores cambian, las legislaciones también y la estrategia de sustentabilidad nos lleva a construir resiliencia en las empresas, debiendo adaptarse a nuevos entornos. Las bodegas que estén preparadas para nuevos consumidores, con más interés en temas sociales y ambientales, serán las que puedan aprovechar este nuevo mercado.

## IMPLICANCIAS

En futuras investigaciones se pueden estudiar con mayor profundidad las acciones de sustentabilidad que realizan las personas de distantes edades y sus causas; el prestigio de cada sello o atributo ambiental por país, región o rango etario; las acciones de sustentabilidad más reconocidas por los consumidores y las acciones de comunicación.

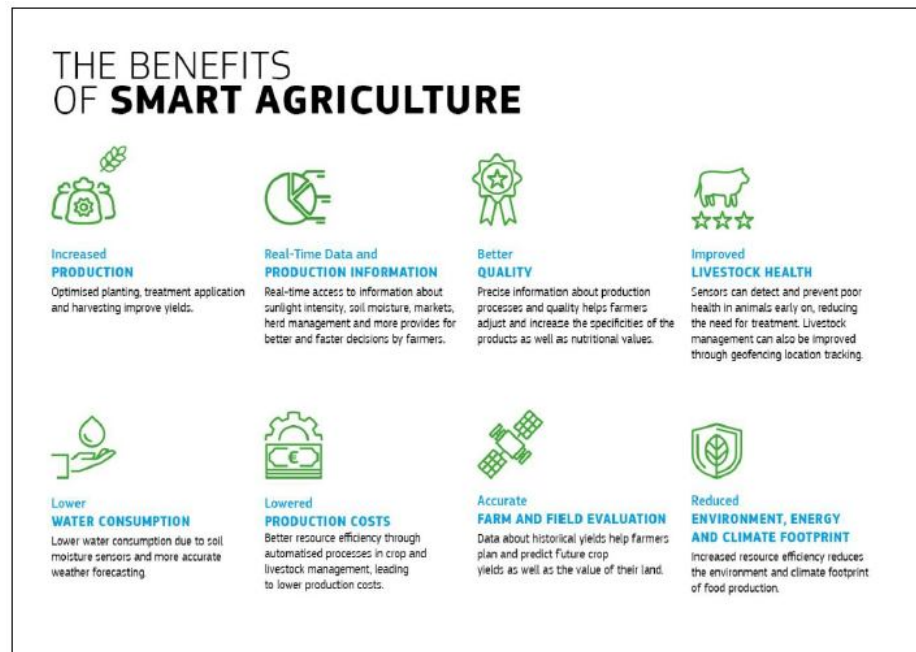
Se podría ahondar en futuras investigaciones, en el motivo por el cual se encontró que las personas de los rangos etarios mayores contestaron consumir más cantidad de productos orgánicos que los más jóvenes que tienen mayor preocupación ambiental. También resultaría de interés conocer las relaciones entre el desconocimiento de cómo bajar el impacto ambiental del consumo propio que tienen los más jóvenes con la difusión de los impactos ambientales de los productos.

## RECOMENDACIONES

Las empresas en general y las bodegas en particular, que son estudio de esta tesis, deberían comenzar a medir sus impactos ambientales. Teniendo la medición del impacto de su operación, deberán afrontar programas de reducción de los residuos, mejoras de la eficiencia energética, energías verdes e innovar para evitar quedar fuera de los mercados.

En la Ilustración 51 se pueden ver las diferentes ventajas que se tiene la agricultura al adoptar tecnología, información y análisis de datos. La tecnología es una aliada del desarrollo sustentable, gracias a ella se pueden realizar las mediciones y ordenar los datos para tomar mejores decisiones. Los beneficios de alocar la tecnología al desarrollo sustentable son comprobados en la disminución de los costos, mejora de la productividad, mejora de calidad y disminución de los riesgos.

*Ilustración 51. Beneficios de una agroindustria inteligente*



*Fuente: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo de las Regiones. El futuro de la alimentación y la agricultura. Bruselas, 29.11.2017*

A través del desarrollo del Marco Teórico de esta Tesis se plantearon los beneficios de tener una estrategia de sustentabilidad, en cuanto a mantener una licencia social, minimizar el riesgo operacional, obtener las ventajas de una buena reputación de los consumidores y posibles mejoras en costos. Está demostrado que la sustentabilidad se traduce en una reducción de los costos por el

aumento de la productividad y la calidad a través de disminuir los desperdicios; optimizar la materia prima; mejorar la eficiencia energética y de recursos; tener un mejor clima laboral dando mejores condiciones y salud a los empleados; teniendo mejor relación con la comunidad; mayor transparencia para los accionistas; una mejor relación con los clientes y la cadena de abastecimiento.

Las ventajas observadas en las empresas que tienen una estrategia de sustentabilidad madura vienen a través de las acciones. Es decir, para lograr los objetivos, las empresas plantean acciones que tienen un impacto positivo en diferentes aspectos. Sólo nombraremos algunos de los observados y comentados por especialistas.

Sub – Sistema económico:

- Medición y reducción de huella de carbono o emisiones GEI. Disminución de costos de producción,
- Mejorar la relación de reciclaje y envío a relleno cero. Reducción del costo de disposición de materia prima y venta de materiales reciclables.
- Mejora de costos por la introducción de insumos con menor impacto ambiental.
- Mejora de calidad de insumos y productos. Menores desperdicios, menos reprocesos o reclamos de clientes.

Social:

- Certificación de ISO 45001. Se disminuyen accidentes, aumenta la productividad de la mano de obra, debido a menos días caídos y protege a las personas de posibles enfermedades profesionales.
- Acciones de calidad de vida. Se mencionan pero, como se comentó en el marco teórico, no hay *KPI* de impacto en este tipo de acciones, por lo que tampoco en esta tesis podemos demostrar el grado de impacto de mejoras progresivas de la calidad de vida de los colaboradores en el desarrollo sustentable. Sin embargo es amplia la bibliografía que demuestra la importancia de la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en la calidad del producto y la productividad. Sería un buen tema para desarrollar en una nueva tesis la medición de estos indicadores de impacto en las empresas y su contribución con el desarrollo sustentable.

Ambiental:

- Certificación de ISO 14001. Se logra un ahorro por posible exclusión de un seguro ambiental, bajan las tasas de contaminación en algunas provincias como Mendoza y el costo de la certificación puede ser usado como crédito fiscal.



- Certificación de ISO 50001. Se logran ahorros energéticos por la medición y gestión de los planes de producción. También el análisis de los procesos genera ahorros importantes.
- Implementación de energías verdes. Dejando de lado el análisis financiero de este tipo de proyectos, hay posibilidades de mejorar los costos por introducción de energía solar - térmica y solar – eléctrica.

La UN Medio Ambiente está trabajando para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la información de sostenibilidad corporativa en los países de Latinoamérica. Se está trabajando en proyectos pilotos en Colombia, Chile, Brasil y Argentina. Argentina eligió trabajar en la directriz sectorial del vino. Esta directriz tiene el objeto que sirve de referencia común a nivel nacional que contribuye a la evaluación del impacto y progreso de las empresas y facilita la recopilación, medición y difusión de información sobre sostenibilidad. El reporte va a tener integrado los indicadores GRI ya vistos en el marco teórico de la tesis, y tendrá un análisis de materialidad que, si está bien realizado, tendrá como material el Análisis del Ciclo de Vida con la metodología *Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR) for still and sparkling wine*.

Cuando esto suceda, se tendrá una herramienta fundamental para el conocimiento del impacto del vino alineado con las expectativas de los ODS en cuanto a las metas 2030 y a las exigencias de la Comisión de la Unión Europea. Sin embargo deberían alinearse todos los mercados como la única metodología de medición aceptada para el vino ya que de tener una metodología por mercado sería impracticable su cumplimiento. Esta metodología debería ser aprobada por la OMC.

Hay sellos de calidad que no son requisitos de los países pero son requisitos de las empresas compradoras, así como los certificados éticos de monopolios nórdicos de compra de vino. Estos no son técnicamente barreras al comercio porque no son solicitadas por los países, pero son requisitos solicitados por empresas o conglomerados de empresas. En algunos casos, los costos son importantes. Es por eso la importancia de tener una única metodología que sea aceptada por todos los países miembros de la OMC.

## Bibliografía

- Anderson, R. (2 de Mayo de 2009). *TED*. Obtenido de TED organization:  
[https://www.ted.com/talks/ray\\_anderson\\_on\\_the\\_business\\_logic\\_of\\_sustainability/transcript?source=email&language=es](https://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability/transcript?source=email&language=es)
- B Lab Inc. (13 de 03 de 2019). *Sistema B*. Obtenido de B Lab Inc: <https://sistemab.org/movimiento-global/>
- Bianchi, E., & Ferreyra, S. y. (2013). Consumo responsable: diagnóstico y análisis comparativo en la Argentina y Uruguay. . <http://bibliotecadigital.uns.edu.ar>, 43-79.
- Brown, H. S. (2009). *Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting*. Journal of Cleaner Production.
- CNNMoney. (15 de Octubre de 2015). *7 de los más grandes escándalos corporativos*. Obtenido de CNN en Español: <https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/15/7-de-los-mas-grandes-escandalos-corporativos/>
- Comisión Europea. (26 de 04 de 2018). *Comisión Europea*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es):  
[http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/documents/PEFCR%20\\_wine.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/documents/PEFCR%20_wine.pdf)
- Commission To The European Parliament. (2017). *The Future of Food and Farming*. Bruselas.
- Debeljuh, P. (2010). *Ética empresarial en el núcleo de la Estrategia Corporativa*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Del Rio, J. (2018). Yvon Chouinard: "Lo más divertido es romper las reglas". *La Nación Revista*, 12.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Fairtrade Labelling Organizations International. (12 de Marzo de 2019 ). *Fairtrade International*. Obtenido de Fairtrade International: <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>
- FAO. Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Reflexiones sobre el sistema alimentario y perspectivas para alcanzar su sostenibilidad en América Latina y el Caribe*. Santiago: [www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications). Obtenido de [www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)
- Fundación Fairtrade. (2 de Marzo de 2019). *Fairtrade Foundation*. Obtenido de <http://www.fairtrade.org.uk/>
- Fundación Fairtrade. (19 de 02 de 2019). *Vinicultores y trabajadores*. Obtenido de Fairtrade foundation: <https://www.fairtrade.org.uk/Farmers-and-Workers/Wine>

- GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (2015). *La guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido de SDG Compass: <https://sdgcompass.org/>
- Hatum, A. (2009). *Alineando la Organización. Estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers*. Buenos Aires: Granica .
- Kaplan y Norton. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 12-13.
- Kleine, D. (2008). Blackwell Publishing Ltd Negotiating partnerships, understanding power. *The Geographical Journal*, 109-123.
- Los Andes, P. R. (22 de 03 de 2019). ¿Existen oportunidades para recuperar a los consumidores de vino? *Diario Los Andes*, págs. <https://losandes.com.ar/article/view?slug=existen-oportunidades-para-recuperar-a-los-consumidores-de-vino>.
- Mayntz, R. (21 de Octubre de 2001). The State and civil society in modern governance. *Documento presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración* (págs. 21-27). Buenos Aires: Revista CLAD, Reforma y Democracia. Obtenido de El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD: <http://old.clad.org>
- McKnett, C. (Noviembre de 2013). *La lógica de las inversiones para la sustentabilidad [Video file]*. Obtenido de TED: [https://www.ted.com/talks/chris\\_mcknett\\_the\\_investment\\_logic\\_for\\_sustainability?language=es](https://www.ted.com/talks/chris_mcknett_the_investment_logic_for_sustainability?language=es)
- Mónaco, Y. (12 de Enero de 2015). *Biblioteca Virtual Universidad del Litoral*. Obtenido de Sitio Web de Universidad del Litoral: [bibliotecavirtual.unl.edu.ar](http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar)
- Naciones Unidas. (10 de Enero de 2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Norton, K. R. (1992). Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 11.
- Organización Internacional del Vino (OIV). (2016). *PRINCIPIOS GENERALES DE LA OIV PARA UNA VITIVINICULTURA SOSTENIBLE. ASPECTOS*. Bento Gonçalves: extraído de <http://www.oiv.int/es/normas-y-documentos-tecnicos/medio-ambiente-y-vitivinicultura>.
- Pérez Bustamante, L. (2007). *Los derechos de la sustentabilidad: desarrollo, consumo y ambiente*. Buenos Aires: Ediciones Colihue SRL.
- Porter, M. e. (1996). Green and Competitive: Ending the Stalemate. . *Harvard Business Review*, 12-13.
- Ramírez Robledo, L. E. (2004). *Paradigmas y modelos de investigación, Guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó. Facultad de Educación 2 edición.

- Sheffi, Y. (2018). *Balancing Green, When to embrace sustainability in a business (an when not to)*. London: The MIT Press.
- Stanton, W. e. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (30 de Enero de 2014). Cambio Climático 2013. Base Física. . Bern, Suiza.
- The World Trade Organization (WTO) . (1 de 1 de 2011). *World Trade Organization*. Obtenido de The World Trade Organization (WTO) : [https://www.wto.org/english/res\\_e/res\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/res_e.htm)
- UN, Asamblea General. (4 de Agosto de 1987). *Informe Brundtland*. Boston: Oxford University Press.
- UN, GRI y WBCSD. (12 de Febrero de 2019). *SDG Compass*. Obtenido de <https://sdgcompass.org>
- Villalonga, J. C. (16 de Noviembre de 2018). Encuentro sobre la implementación empresarial de los ODS. (S. Bigorito, Entrevistador)
- World Business Council for Sustainable Development. (2017). *Guía para CEOs sobre los objetivos de desarrollo sostenible*. Switzerland: SDG Business Hub.

## Anexos

### Anexo 1 – Entrevista Luis Romito

¿En qué grado de evolución está la sustentabilidad vitivinícola argentina con respecto de la de otros países, fundamentalmente con el nuevo mundo?

Si bien arrancó con algún retardo con respecto a otros países, hoy se puede decir que están a un mismo nivel, con los mismos objetivos que han venido chequeando y consensuando en el Grupo Mundial del Vino. En ese grupo se ha consensuado una grilla con criterios comunes de sustentabilidad.

¿Cree que es una preocupación de las bodegas por la sustentabilidad?

La evolución es dispar en las bodegas, se podrían distinguir dos grupos o tres de bodegas. Hay un primer grupo de bodegas que son de líderes, que tienen prácticas de primer nivel, sistema de gestión de calidad con normas internacionales y tienen certificado el protocolo de sustentabilidad vitivinícola de Bodegas de Argentina. Son las que participan en el grupo cadena de valor y comisión de sustentabilidad de Bodegas de Argentina. Son aproximadamente unas 20 o 25 bodegas. Luego unas intermedias que tienen Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) pero no más desarrollo. Y luego hay un grupo de bodegas que va muy rezagado, incluso no tienen normas básicas de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

¿Cuál es el grado de avance de los últimos años en cuanto a prácticas sustentables?

En los últimos años hemos avanzado todos los países más o menos al mismo nivel en prácticas sustentables. Vos conoces lo que estamos haciendo en recursos hídricos, energía (eficiencia y verdes), residuos, guía sectorial, protocolo de sustentabilidad vitivinícola, efluentes industriales, huella de producto. Creo que se está avanzando bastante. En un viaje que hicimos de *benchmarking* a Chile nos pudimos comparar y pudimos ver que estamos en un nivel comparable al país trasandino.

¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran hoy las bodegas para poder tener prácticas sustentables de primer nivel?

El primero es la falta de convicción sobre en un grupo grande de bodegas que no se involucran y también puede haber una falta de recursos humanos especializados. Por otro lado, hay bodegas que no son proactivas y van detrás de temas normativos que de alguna manera tienen algún impacto económico y mientras no aparezca ese incentivo no van a actuar.

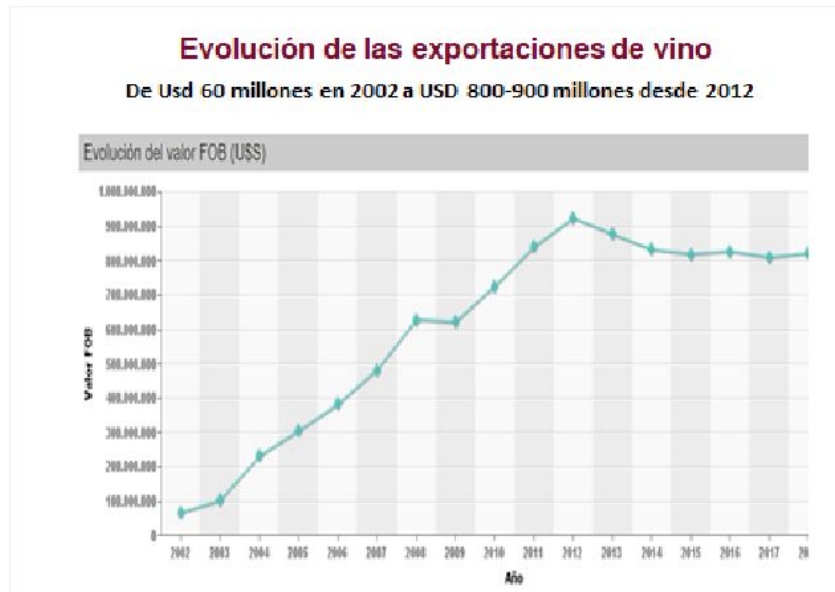
No se movilizan demasiado. Sin embargo hay bodegas líderes que están haciendo evolucionar la sustentabilidad de la vitivinicultura argentina.

¿Cuál es su impresión de los mercados locales o internacionales?

Muy competitivos, cada vez más competitivos, buscan diferenciarse. Hay que distinguir en el mercado interno la caída del consumo que cada vez cae más competitivo. Las exportaciones

alcanzaron los 900 millones de dólares y se mantienen estancados, en 2002 eran 100 millones de dólares. Esto se puede ver en la Ilustración 52.

*Ilustración 52. Evolución de las exportaciones de vino argentino*



*Fuente: Observatorio vitivinícola*

Dos grupos vitivinícolas, los tradicionales Italia, Francia, España atados a la tradición *chato*, *terroir*, luego los países del nuevo mundo que están en el grupo mundial del comercio del vino que están atados al varietal, a la tecnología. Y compiten los dos modelos.

¿Qué está pasando en cuanto a las exigencias del consumidor o las regulaciones?

El consumidor es consciente, no está ávido de pagar un plus por un atributo de sustentabilidad, lo ambiental o la responsabilidad social empresaria, aunque es una tendencia que va a ir cambiando.

En cuanto a las regulaciones. Hay mayores exigencias de los mercados en cuanto a mediciones del impacto del producto, como la Unión Europea. Los mercados cada vez están más exigentes en cuanto a los estándares ambientales.

¿Qué piensa en cuanto al futuro de las certificaciones o sellos ambientales?

Esto es una tendencia creciente, ya no basta con huella carbono, huella del agua, o Responsabilidad Social Empresaria, inocuidad. Como mencioné antes, ahora aparece la huella de producto de la Unión Europea que es integradora de muchos requisitos desde el punto de vista ambiental.

## **Anexo 2 – Entrevista Bárbara Civit**

¿Qué deberían hacer las empresas en cuanto a la medición de sus impactos ambientales?

Tenemos distintos estándares o valores de referencia medidos y no siempre coinciden con los que nos asignan por default. Puede haber un valor de referencia para medir un producto de alguna categoría de impacto en particular, como ejemplo acidificación y que nos dé mejor que lo que ellos consideran como referencia Seguro no sabemos qué es lo que nos va a dar, puede ser mejor o peor. Pero va a ser.

Apoyar el desarrollo de las mediciones de impacto en un sector en particular, para uno poder tener elementos para saber si se está mejor o peor. En la argentina no tenemos datos para saber si estamos mejor o peor. Respecto a los valores con que los que nos están midiendo. Uno presupone que podemos estar mejor pero no siempre es así. Muchas veces hace falta hacer el desarrollo, hay grupos de personas que se dedican a hacer el desarrollo y eso es una parte importante de empresas de determinados sectores de la argentina. Como ejemplo la agroindustria en nuestro país es grande y por lo tanto ese sector debería colaborar más activamente, no en dinero que es lo que muchas veces se entiende, si no me refiero a ofrecer las empresas para hacer los estudios para poder sacar un valor estadístico representativo.

### **Anexo 3 – Entrevista Jorge Prieto**

¿En qué grado de evolución está la sustentabilidad vitivinícola argentina con respecto de la de otros países, fundamentalmente con el nuevo mundo? ¿Cree que es una preocupación de las bodegas por la sustentabilidad agrícola?

Desconozco en detalle lo que se está haciendo en otros países. Sé que en Chile hay un código de sustentabilidad parecido al implementado por BA. La ventaja que puede tener Chile es que al ser una industria mucho más concentrada, le puede resultar más fácil aplicar planes a gran escala. En Argentina, al haber tantos pequeños viticultores, más bodegas, etc., la industria es más heterogénea y puede ser más difícil que todos los actores encaren este tema.

Lo que es notorio es que hay interés por parte de los actores en general, tanto privados como gubernamentales.

¿Cuál es el grado de avance de los últimos años en cuanto a prácticas sustentables en las vides argentinas?

Se ha avanzado muchísimo estos últimos años, hay muchas empresas interesadas en el tema y que están implementando planes de prácticas sustentables. Es una preocupación creciente, en particular en empresas que se manejan en un contexto y mercados internacionales.

La guía de BA y el nuevo protocolo son avances pero me parece que faltan indicadores fáciles de medir por un productor. Si bien es un tema "instalado", creo que hay otros problemas más urgentes que hace que este pierda un poco de importancia.

¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran los viticultores para poder tener prácticas sustentables de primer nivel?

Los principales inconvenientes pueden ser económicos. También la falta de indicadores de sustentabilidad fáciles de medir, que indiquen la evolución del viñedo o bodega en las distintas dimensiones. Indicadores que le ilustren al productor que lo que hace le está dando un beneficio determinado.

En general, tengo la sensación que acá se aplican algunas normas cuando el mercado al que se van a mandar los productos las exigen, es decir, cuando tiene alguna implicancia económica. Si no hay una exigencia a nivel comercial (en un mercado destino, por ejemplo), es poco probable que un viticultor o bodega implemente un programa de prácticas sustentables. Es decir en pocas palabras, hay poca conciencia y lo que mueve la aguja son las cuestiones económicas. Por ejemplo con el tema del agua, mientras sea barata y llegue agua, es difícil que la gente se preocupe por regar mejor y de forma más eficiente. Cuando regar empieza a tener un mayor costo (por el agua, la energía, etc.), recién ahí el productor se preocupa.



De todos modos, esto está cambiando y de a poco comienza a haber más conciencia y planes de autocontrol.

¿Cuál es su impresión de los mercados locales o internacionales? ¿Qué está pasando en cuanto a las exigencias del consumidor o las regulaciones? ¿Qué piensa del futuro de las certificaciones o sellos ambientales?

Las regulaciones a nivel internacional van a ser cada vez más exigentes, lo cual a la larga va a obligar a los viticultores y bodegas locales a aplicar las prácticas adecuadas sino no van a poder meter los productos en los mercados. Por ejemplo, algunas empresas grandes tienen que reducir a cero el consumo en herbicidas en un par de años. Si bien son acciones aisladas, serán la norma en un futuro no muy lejano. Para ingresar a un determinado mercado se va a tener que cumplir las normas de cuidado y certificación ambiental.

Hay descreimiento con las certificadoras y sellos ambientales ya que me parece que los controles no son los adecuados.

#### **Anexo 4 – Entrevista Ramiro Barrios**

¿Cómo ve el interés general del mercado exterior con respecto a sellos ambientales? ¿Hay un interés generalizado o es algo que puede tener una demanda puntual o de nicho? ¿Es algo que le solicitan normalmente?

- Veo un gran interés en el exterior por los sellos ambientales pero principalmente por parte de los gobiernos de ciertos países:
- Monopolios Canadienses: valoran estos sellos y de hecho promueven botellas más livianas para los vinos de gran rotación
- Monopolio Suecia: promueven los vinos con certificaciones de sustentabilidad, de hecho tienen un objetivo de llegar a un 20% de vinos sustentables o éticos para 2020.

Países europeos: si existe un interés por parte de gobiernos y compradores de cadenas en vinos con certificaciones sustentables (ejemplo COOP UK, etc.)

Sin embargo este mismo interés no tiene una correlación directa en los consumidores sino que depende del rango etario. A las generaciones de millenials (25 a 35 años) si les interesan las marcas con compromisos ambientales y sociales aunque generalmente adquieren vinos de precios más económicos y no necesariamente pagan un plus por vinos con certificaciones.

Los consumidores de la generación X (36 a 45 años) no dan tanto peso a vinos con sellos ambientales y la cantidad de consumidores de esta generación que pagan un plus por el sello es menor.

¿Cuál es tu impresión sobre la demanda de dichos productos en el futuro?

Los consumidores ven con buenos ojos la responsabilidad de las empresas en temas ambientales pero consideran es una obligación intrínseca de las empresas. En consecuencia son en definitiva los gobiernos quienes pueden presionar a las empresas en llevar sus procesos y productos a cumplir normas ambientales. Hasta tanto esto no sea generalizado, la demanda de este tipo de sellos es de nicho. Es posible que con el tiempo se desarrolle pero, en caso de darse, no será exclusivamente para el vino sino para todo tipo de producto alimenticio. Considero que los gobiernos darán pasos en el futuro sobre estos temas aunque es difícil saber la velocidad de los mismos y el impacto en la industria.

¿Cuál podría ser una limitación para lograr vender estos productos para una bodega argentina?

La limitación que puede tener una empresa en vender productos con sellos ambientales es por el lado de la demanda: no habiendo una demanda de envergadura en este momento, es necesario que el costo de certificación sea lo más eficiente posible para que sea posible competir a paridad de precios con productos sin certificación.