



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

## **NEUROCIENCIAS APLICADAS AL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD**

### **Caso Práctico: Viña Cobos SA**

Trabajo de Investigación

Autora

**Bárbara Carla Cotela Cañas**

N° registro: 28.125 – barbaracarla08@gmail.com

Director: **Walter Coronel**

Codirector: **Mauro Esnaola**

Mendoza – 2024

## RESUMEN TÉCNICO

Las Neurociencias se han convertido en una importante corriente de estudio, al considerar e indagar el impacto de la integridad del individuo en los distintos entornos con los que interactúa. Se las denomina Aplicadas cuando son utilizadas para la resolución de problemas prácticos.

En el presente trabajo se propone la interacción de las Neurociencias con el entorno laboral, a través del modelo de autoevaluación de calidad llamado Premio Nacional a la Calidad; donde se potencian las propuestas de mejora arrojadas por el mismo.

Se desarrolla en la empresa Viña Cobos SA, bodega mendocina joven y de tamaño mediano. Entre sus valores, tiene el cuidado y respeto por su gente; lo cual se toma como base por la importancia que tiene el capital humano para la organización.

Para abordar la investigación, se obtiene bibliografía y tesis referentes a los temas pertinentes, como procesos, estructuras, liderazgo y gestión de emociones entre otros. También se realizan encuestas a ejecutivos y mandos medios para la aplicación del modelo, y se obtiene información cuantitativa sobre la cual se resguarda la confidencialidad.

Sobre los resultados del modelo, que abarcan el desarrollo íntegro de la empresa, se priorizan los cursos de acción a sugerir y son potenciados con herramientas brindadas por las Neurociencias. Las oportunidades de mejora obtenidas confirman que, cuando la acción propuesta es acompañada de instrumentos que aborden al empleado en su integridad, forma bases sólidas que contribuyen a un mayor aprendizaje y mejor adaptación individual y organizacional, para afrontar al mercado mundial cada vez más demandante y cambiante.

**Palabras clave:** Neurociencias, calidad, integridad, modelo, interacción, oportunidades de mejora, aprendizaje.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1. Desarrollo del Problema</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2. Objetivos</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>3. Metodología de la Investigación</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>4. Alcance</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1: MODELO ABREVIADO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES</b> .....                                     | <b>14</b> |
| <b>1.1. Componentes, Criterios y Factores</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>1.1.1. Componente Liderazgo.</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>1.1.2. Componente Sistema de Gestión</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>1.1.3. Componente Resultados</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>1.2. Análisis de Tablas de Evaluación</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>1.2.1. Selección de Criterios Críticos – Matriz GUT</b> .....   | <b>46</b> |
| <b>1.3. Conclusiones del Capítulo 1: Modelo Abreviado de Excelencia para la Gestión de PYMES</b><br>.....            | <b>48</b> |
| <b>1.3.1. Exposición Situación Actual de la Organización</b> .....   | <b>48</b> |
| <b>CAPÍTULO 2: NEUROCIENCIAS EN INTERACCIÓN CON EL MODELO ABREVIADO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES</b> ..... | <b>49</b> |
| <b>2.1 Aplicación de Neurociencias a la Gestión de organizaciones</b> .....  | <b>50</b> |
| <b>2.1.1 Análisis de Componentes según Competencias Cognitivas</b> .....   | <b>51</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.2 Conclusiones del Capítulo 2: Neurociencias en Interacción con el Modelo Abreviado de Excelencia para la Gestión de PYMES.....</b> | <b>60</b> |
| <b>CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>3.1 Desarrollo de Propuestas .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>3.1.1 Aspectos Operativos y Cognitivos. ....</b>  | <b>63</b> |
| <b>3.1.2 Implementación.....</b>   | <b>66</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>74</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>76</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>78</b> |

## INTRODUCCIÓN

### 1. Desarrollo del Problema

Cuando una organización se encuentra frente a un salto de crecimiento, su estructura original se modifica para darle lugar a nuevas tareas y nuevos puestos. Esto conlleva desafíos para adaptar a las personas y los procesos, y que el rendimiento esperado de la empresa sea alcanzado. Es aquí donde la gestión de calidad juega un rol importante en empalmar el desarrollo de las actividades con los estándares objetivos.

En este escenario se encontrarán múltiples oportunidades de mejora para beneficio de todas las partes, y si en esas oportunidades se contempla a las Neurociencias como aliadas, se obtendrán herramientas íntegras de adecuación.

### 2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo principal: comprender e interpretar la situación actual de la organización desde el Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES (FPNC), y analizar las mejoras que pueden realizarse contemplando principios de Calidad y Neurociencias aplicadas a la gestión.

Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar la organización, bajo el análisis del Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.
- Determinar aspectos prioritarios a mejorar, para aumentar el desempeño de la empresa.
- Recomendar cursos de acción, contemplando lo operativo y cognitivo, considerando a las Neurociencias.

### 3. Metodología de la Investigación

Para abordar el trabajo, se utilizará un enfoque cualitativo mixto, donde el estudio comenzará con búsqueda de bibliografía y tesis que se aproximen a los temas a abordar: gestión de calidad, estructuras

organizacionales, mejoramiento de procesos, neurociencias aplicadas a la gestión, gestión de las emociones, liderazgo.

También se considerarán datos primarios obtenidos de encuestas realizadas a ejecutivos y empleados; y la observación tendrá gran relevancia. Cabe destacar que se ha cuidado la información confidencial de la empresa.

Luego de haber obtenido los datos necesarios para el trabajo, se analizará y describirá lo planteado en los objetivos; para exponer la situación actual de la organización y los posibles cursos de acción que contribuirán al aumento de la eficiencia y competitividad dentro del rubro.

#### **4. Alcance**

La investigación se llevará a cabo en Mendoza, en la empresa Viña Cobos SA, una bodega mendocina con más de 25 años de experiencia en el rubro.

## MARCO TEÓRICO

En un mundo demandante y cambiante, las empresas se enfrentan cada día a mayores desafíos para sobresalir en el mercado. Esto se agudiza cuando el producto ofrecido es considerado de alta gama, por lo cual existen parámetros adicionales que cumplir. Es en este punto, donde la calidad ofrecida es determinante para el éxito organizacional.

Se entiende como Calidad, al “proceso continuo de mejoras en todos los niveles de la empresa, orientado por la Dirección, con el fin de asegurar que las actitudes y comportamiento de cada participante se concentre en identificar, comprender y revisar los requerimientos de los clientes externos o internos, usuarios o asociados, satisfacer esos requerimientos en forma eficiente y efectiva, controlar continuamente el total cumplimiento de estos requerimientos llevando a cabo las medidas correctivas que resulten necesarias” (Cátedra Gestión de la Calidad, FCE, 2017).

En ella se pueden distinguir 3 niveles: Calidad en Productos, en Procesos, en Sistemas. Para gestionar la calidad dentro de una organización, existen estándares internacionales (Normas ISO por ejemplo) bajo los cuales se la puede analizar, y también modelos de autoevaluación con los que se obtienen diagnósticos para detectar oportunidades de mejora. Entre ellos se encuentra el modelo base de referencia utilizado para el desarrollo del trabajo: Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES, elaborado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC) fue creada el 15 de marzo de 1993, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24127; surge gracias a un grupo de jóvenes empresarios argentinos con interés por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación. Ellos entendieron, tomando como referencia el Premio Nacional a la Calidad establecido en países como EEUU, España, Finlandia, Francia, Colombia, Brasil, entre otros; el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia.

FPNC es una red de interacción de la Excelencia Competitiva, avalada por tres organizaciones que tienen un gran prestigio y trayectoria: FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y la

Excelencia), IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia) y la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

El Premio Nacional a la Calidad fue instituido por Ley 24127 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario privado, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

Toda organización que compite por el premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un Informe de Evaluación, donde se indican sus fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad.

Pero el beneficio se extiende también a las empresas que utilicen las bases del premio como modelo para su autoevaluación, y a todas aquellas que tomen conocimiento de estos conceptos a través de las actividades que el premio genera sobre esta herramienta de gestión, cuya aplicación les ayudará a mejorar su competitividad y su eficiencia.

Cabe mencionar que, a los fines prácticos del presente trabajo, se ha utilizado un modelo abreviado de análisis, propuesto por la cátedra Gestión de la Calidad, de la Facultad de Ciencias Económicas (UNC); el cual toma como base y sintetiza lo propuesto por el Modelo de Excelencia para Gestión de PYMES (FPNC).

Al finalizar el desarrollo del Modelo, se implementa la Matriz GUT. Es una herramienta de gestión que permite priorizar tareas y demandas, su acrónimo significa Gravedad, Urgencia y Tendencia. El elemento Gravedad mide el impacto de un problema, es decir, las consecuencias sobre los otros procesos. El elemento Urgencia hace referencia a la espera que puede tener la resolución de un problema. La Tendencia, respecta a la tendencia que tiene el problema a empeorar si se tarda en resolverlo, o si puede empeorar repentinamente.

Esta herramienta se utilizará para priorizar las oportunidades de mejora arrojadas por el Modelo, y avanzar sobre las 3 más importantes.

Respecto a las Neurociencias, es una importante corriente de estudio que pone en manifiesto la relevancia de las competencias cognitivas en el desarrollo integral de cualquier persona, mostrando un amplio abanico de temas, como la gestión de las emociones, el liderazgo, la adaptación al cambio, la creatividad; entre otros tantos. Se considerarán, dentro de las Neurociencias, las herramientas que sean pertinentes al trabajo y colaboren en los cursos de acción que se necesitan implementar en la organización.

Atravesar los parámetros del Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES (FPNC) con estos contenidos, potenciará las propuestas de mejora que surgirán hacia la empresa de aplicación: Viña Cobos SA.

### **Contexto Viña Cobos**

Es una empresa mendocina de renombre internacional, conformada en el año 1998 por los enólogos Paul Hobbs, Andrea Marchiori y Luis Barraud. En el año 2016, Marchiori y Barraud dejan de pertenecer a la empresa, y Hobbs se asocia con Molinos Río de La Plata (MRP).

En la actualidad, cuenta con 62 empleados en planta permanente, y en su portfolio tiene 18 productos divididos en 6 líneas de vino, (3 líneas Premium y 3 líneas Luxury), los cuales son exportados a más de 70 países. Tiene 65 hectáreas propias, y 200 hectáreas de viñedos de terceros, a los cuales se les compra la uva convirtiéndolos en socios estratégicos. La bodega cuenta con 2.800.000 lts. de capacidad de almacenamiento, y con 2.000 toneladas de capacidad de fermentación. Tiene ventas totales anuales de 15 millones de dólares, aproximadamente.

Está organizada en 5 áreas: Viñedos, Producción (elaboración de vino y almacenamiento), Administración (administración en sí y compras), Marketing; y Comercial que incluye 3 canales de venta: Turismo (venta en bodega), DTC (Direct to Consumer, clientes exclusivos), Trade (venta a clientes mayoristas a nivel nacional e internacional).

Su fundador californiano Paul Hobbs, enólogo reconocido mundialmente y propietario de 7 proyectos vitivinícolas en 4 continentes; decide asociarse en el año 2016 con Molinos Río de La Plata, compañía del Grupo Pérez Companc. Esto tuvo beneficios para Viña Cobos que, en su momento; pudo

expandir su infraestructura, cuenta con apoyo en la distribución nacional de sus productos y con asesoramiento financiero.

A nivel estructural y funcional según las características mencionadas, para el desarrollo y a los fines del trabajo, se considera a Viña Cobos como una mediana empresa (Fundación Mediterránea, 2023)<sup>1</sup>, más allá de pertenecer a un grupo económico.

### *Visión empresaria*

La visión de Viña Cobos es formalizada y conocida por la totalidad de la organización, tiene bases sólidas, aunque la tengan más presente algunos miembros que otros. Esta formalización incluye la misión y las creencias.

*Visión:* posicionar a Argentina entre los países líderes en la producción de vinos de alta gama y a Viña Cobos como un ícono global.

*Misión:* ser un referente mundial para el Malbec y líder en el segmento luxury de Argentina; ofreciendo no solo un producto único sino también un servicio diferencial.

Las creencias son una convicción subjetiva que afectan a la esencia empresaria, conforman un tipo de conocimiento pre-lógico y se expresan a través de valores y principios que se constituyen en el punto de partida de la cultura organizacional.

Los *valores* de Viña Cobos son:

- *El cuidado y respeto por la gente y la naturaleza:* se valora el trabajo en equipo, desarrolla talentos, existe compromiso y se ocupa por la comunidad, aplicando prácticas sustentables y farming de precisión en los viñedos.
- *Atención al detalle:* altos estándares de calidad y profesionalismo en cada área y tareas; aplicado a viñedos, bodega, servicio, experiencias, relaciones.

---

<sup>1</sup> <https://ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina-9663.html>

- *Espíritu pionero*: comprometidos con la exploración, la aventura, la innovación y la ruptura de paradigmas.
  - Elaborar el primer vino World class de Argentina.
  - Iniciar el proyecto con el vino ícono del portfolio, sin bodega y sin viñedos.
  - Primeros 95-100 pts de Sudamérica (2014), posicionando al país entre los productores de vinos a nivel mundial. Dicha calificación se obtuvo nuevamente en los años 2020 y 2022.
  - Elaborar vinos de microterrior.
  - Cosecha nocturna.
  - Exploración de viñedos de altura.
- *Autenticidad y honestidad*: decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos. Estamos comprometidos con la esencia y verdad en cada etapa de nuestro proceso. En cada botella, reflejamos la autenticidad de la tierra, los viñedos y la pasión por el arte de la elaboración del vino. Cada decisión tomada en la bodega y en la producción, es testimonio de la integridad y genuinidad.

La cultura interna de la organización está integrada por un conjunto de valores (ya mencionados), creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa y que son compartidos por personas y grupos de una organización, y que a su vez determinan la manera que interaccionan unos con otros y del personal con el entorno de la organización. (Barraud, p.65, 2012)

Estos componentes se dejarán entrever conforme avance el trabajo, sin embargo, cabe destacar que la empresa tiene una cultura organizacional fuerte, donde la base es el trabajo en equipo y el compromiso con la calidad del producto y los procesos.

Contemplando las características de Viña Cobos, donde el espíritu pionero y la autenticidad son parte de sus valores refiriendo a la innovación y a la diferenciación; como así también la atención al

detalle que conlleva a cumplir con altos estándares de calidad, se determina que presenta una Cultura Iniciadora.

Matriz Tipo de Cultura

|                                    | <b>Sensibilidad a la Diferenciación</b>        |   |
|------------------------------------|--|---|
|                                    | <b>Actitud Proactiva</b>                       |   |
| <b>Orientación a la Diferencia</b> | Cultura Anticipadora<br>Anticipación al cambio | Cultura Iniciadora<br>Provocadora del cambio  |
| <b>Orientación a la Eficiencia</b> | Cultura Rezagada<br>Resistencia al cambio      | Cultura Seguidora<br>Acompañamiento al cambio |
|                                    | <b>Actitud Reactiva</b>                        |   |

Valores y  
Creencias

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva.

### *Estrategia*

La estrategia utilizada por Viña Cobos es una estrategia de marca, donde los clientes tienen poca sensibilidad al precio y alta sensibilidad a la diferenciación; al tratarse de vinos de alta gama.

La producción es relativamente baja, y se ofrece a un precio elevado garantizando alta calidad. Esto se encuentra respaldado por las puntuaciones de críticos internacionales, que contribuyen al posicionamiento de la marca; lo que logra confiabilidad en clientes que aún sin conocer la bodega, se interesan en comprar sus productos fiándose de dichos puntajes.

“La empresa busca lograr una ventaja competitiva a través de su posicionamiento como una bodega de vinos de alta gama desde la puesta en el mercado de la primera botella y presentación como una nueva bodega exclusiva y autónoma que desarrolla productos cuyos atributos diferenciadores son calidad, cuidado y estilo” (Barraud, 2012).

## Matriz Sensibilidad a la Diferenciación/Precio

|                        |      | Sensibilidad a la Diferenciación |                         |
|------------------------|------|----------------------------------|-------------------------|
|                        |      | Baja                             | Alta                    |
| Sensibilidad al Precio | Alta | Estrategia de Precio             | Estrategia Marca/Precio |
|                        | Baja | Negocio Estancado                | Estrategia Marca        |

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva.

Estas características de la empresa, muestran el contexto en el cual se desenvuelve y contribuyen a la comprensión del trabajo.

El relevamiento de información para el Modelo, se realizó mediante encuestas a empleados estratégicos: Guillermo Estruch (Gerente de Administración y Finanzas), Julián Fierro (Gerente de Compras), Evelyn Ginestar (Recursos Humanos), Macarena Esteller (Gerente de Marketing y Relaciones Públicas), y Nuri Arce (Asistente DTC, hace unos meses formaba parte de Turismo como guía).

## **CAPÍTULO 1: MODELO ABREVIADO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES**

El Modelo para una Gestión de Excelencia, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, presenta un conjunto de componentes, criterios y factores, bajo los cuales se analiza a la organización. Todos los lineamientos, conceptos y puntuaciones son determinados por la misma, bajo su criterio.

De hecho, “si bien el Modelo no tiene un carácter prescriptivo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos que, en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia”. (FPNC, 2023, p.6)

Los componentes son: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Se plantea que, una empresa es excelente si logra los máximos niveles de satisfacción sustentables de las partes interesadas y los sostiene en el tiempo; estos serían los resultados obtenidos. Para lograrlos y mantenerlos a través del tiempo, es necesario un sistema de gestión eficiente y eficaz. Y para la vigencia y mejora de dicho sistema, se requiere de un liderazgo capaz ejercido en su máxima expresión y desplegado a toda la empresa. (FPNC, 2023, p.5)

Dentro de cada componente, se detallan criterios y factores que son adjuntos con sus análisis correspondientes aplicados a la empresa; y al final de cada criterio, se muestra el resultado obtenido.

Se adjunta la estructura gráfica del Modelo para una Gestión de Excelencia en PYMES, para comprender su interacción.



Fuente: Estructura del Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES, por Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2023, PNC GESTIÓN PYME ([https://fpnc.org.ar/wp-content/files/2023/Modelo\\_PNCGPyME\\_2023.pdf](https://fpnc.org.ar/wp-content/files/2023/Modelo_PNCGPyME_2023.pdf)).

Como se mencionó anteriormente, se aplicará un Modelo abreviado a los fines prácticos del trabajo, el cual contempla todos los aspectos que propone el original. También se consideró la disponibilidad de la información necesaria para el desarrollo del Modelo, ya que se respeta la confidencialidad de la organización analizada.

## 1.1. Componentes, Criterios y Factores

### 1.1.1. Componente Liderazgo<sup>2</sup>.

Se interpreta al liderazgo como el rol conductor fundamental dentro de la empresa, quien define la visión, misión, valores y objetivos estratégicos si se contempla al equipo de dirección; y al equipo ejecutivo como referente de la fuerza de trabajo. Guían con su gestión y ejemplo, tienen la mirada macro y se comprometen en implementar los recursos necesarios para desempeñar su rol; como pueden ser procedimientos, auditorías, códigos de conducta, objetivos, sistemas de control, entre otros.

Dentro de Liderazgo, se obtuvo información sobre los 3 factores que lo componen: Dirección Estratégica, Compromiso y Responsabilidad Social.

- **Dirección Estratégica:** se determinó que el equipo directivo define la visión, misión, valores, y objetivos a corto y largo plazo; contemplando el criterio del nivel ejecutivo. Para definir valores éticos, considera las observaciones y opiniones de cada ejecutivo; ya que presta especial atención al bienestar de sus clientes internos y externos. Plantea los objetivos estratégicos con la mirada integral sobre el desarrollo y capacidad de la organización.

La *oportunidad de mejora* en este aspecto, es la mejor visibilidad de la misión dentro de Viña Cobos, para que exista un mayor impacto en los visitantes, y esto también contribuiría a una mayor comunicación interorganizacional, a modo de recordatorio sobre el horizonte de la empresa para que los empleados lo tengan presente explícitamente.

En cuanto al establecimiento de indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio, y compararlos con competidores y referentes; existen objetivos claros definidos y hay indicadores en varios tópicos que muestran la evolución de la empresa. Son indicadores de gestión, económicos-financieros (donde algunos son comparables con distintos competidores: ventas del mercado, cantidad de cajas, precio promedio por país y por línea de vinos, entre otros); indicadores salariales (son encuestas de mercado para saber cómo está la empresa respecto a otros competidores

---

<sup>2</sup> Anexo 1

del rubro, y comparar beneficios otorgados); e indicadores de mercado (donde cada canal de venta analiza precios de referencia en plataformas).

“También existen otros indicadores más intangibles, como lo son las calificaciones de críticos de vino, quienes puntúan los distintos vinos tanto propios como de la competencia, y esto también brinda información valiosa”, menciona Guillermo Estruch. (Anexo Entrevista 2)

La *oportunidad de mejora* en este punto, es compartir los indicadores que se crean pertinentes a cada área y a su equipo, para generar compromiso y conocimiento del curso de la empresa.

- **Compromiso:** el equipo de dirección demuestra su compromiso con la visión, misión y valores; por lo cual se decidió reformularlos para arraigarlos mucho más. Se creyó necesario reformularlos para que todos los miembros lo definieran de la misma manera; y sean comunicados con claridad. En cada actividad que la empresa realiza, se notan los valores inherentes a las personas; como parte de una filosofía muy fuerte de la empresa.

Como *oportunidad de mejora*, se propone invitar a los empleados a que propongan las formas de comunicar estos pilares dentro de Viña Cobos, para que se sientan incluidos y los fortalezcan.

- **Responsabilidad Social:** en cuanto a este factor, el equipo de dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad, y establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente.

La mayoría de las veces dichos programas cuentan con la presencia indirecta de los directivos, ya que toda la responsabilidad de este tema, recae sobre el área de Marketing con su programa de Sustentabilidad anual. Dentro de este programa, uno de los ejes es la comunidad y responsabilidad social. Sin embargo, en propuestas que ya se han llevado a cabo, como por ejemplo la primera subasta para proveer de tecnología a chicos que habían quedado desconectados de la educación luego de la pandemia; el director participó activamente en la entrega de los equipos. La segunda subasta se destinó a la creación de un playón deportivo para una escuela social que no tenía lugar para recrearse; y en este año (2024) se llevará a cabo la tercera subasta (aún no se define cuál será el destino de la

recaudación). También se promueve la participación de los empleados en programas de contribución a la comunidad, por ejemplo, con el padrinazgo a hijos de empleados en vinculación con FONBEC (Fondo de Becas). Aquí el acompañamiento no solo es económico (esta parte la brinda la bodega), sino que se requiere de un apoyo emocional a los ahijados. Además, se participa anualmente en un curso de orientación vocacional para alumnos que están culminando el secundario y deben comenzar la facultad; ya que en esta etapa tienen mucha incertidumbre y mediante un recorrido por Viña Cobos, pueden conocer al personal, sus profesiones y labores. (Anexo Entrevista 4)

Otro punto a destacar, es el compromiso que la organización tiene con la economía regional: el 70% de los proveedores son locales. El equipo directivo es el principal impulsor de estos programas, sin embargo, desde el área de Marketing se cuida la participación del mismo.

Sobre las políticas para la preservación del medio ambiente: “Viña Cobos nació siendo una empresa que aplicaba prácticas sustentables en el viñedo, para cuidar del medio ambiente. Al pasar los años, se volvieron más intensas y palpables por las tendencias globales. Entonces, se sumaron prácticas: cuidado del agua al encontrarse en una zona con emergencia hídrica permanente, por lo cual se pasó de una irrigación a manto a una irrigación por goteo, lo cual eficientiza el uso del agua y por lo cual también se construyeron represas. También se cuida el suelo con plantaciones de verdeos; y tratando de no utilizar agroquímicos. Este último punto, sin embargo, ante una incontingencia climática donde se vea afectada la calidad del producto, se utilizará en una mínima medida. Uso biodinámico de los viñedos. Se comenzó a medir la huella de carbono, y la electricidad para disminuirlos”, menciona Macarena Esteller. (Anexo Entrevista 4)

En este punto, se plantea como *oportunidad de mejora* el establecimiento de los indicadores cuantitativos, para tener medidas de referencia del impacto que tienen las acciones implementadas.

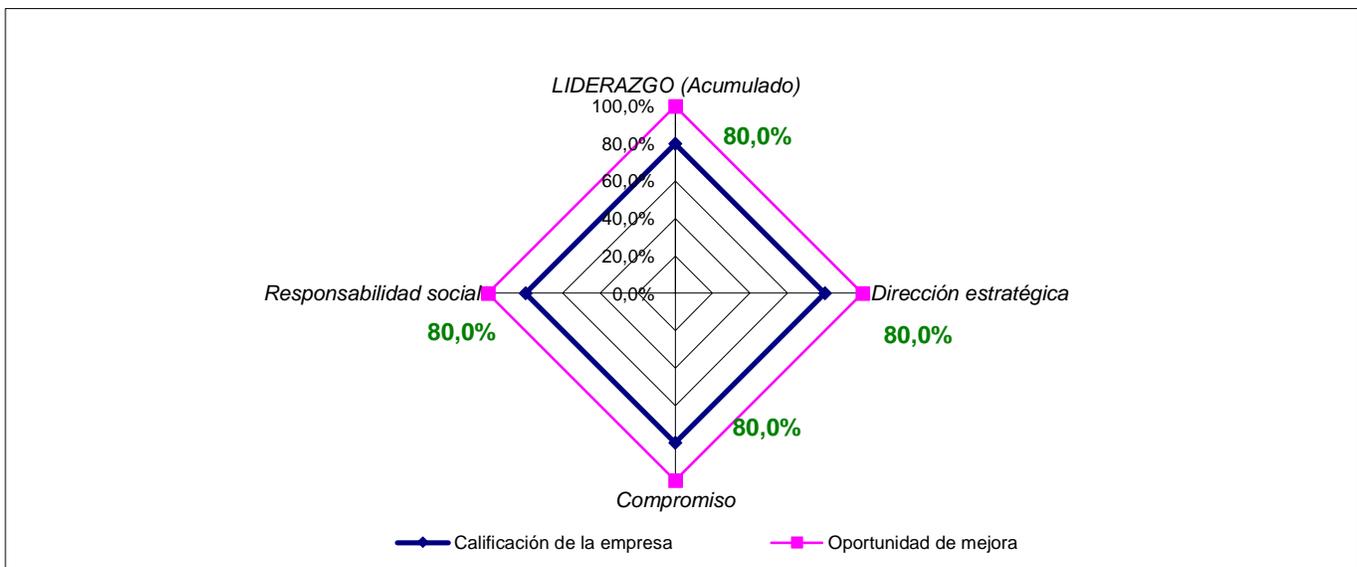
Se adjuntan los puntajes obtenidos, del Componente Liderazgo con sus correspondientes factores.

*Componente Liderazgo (110 puntos)*

| <b>Factor</b>          | <b>Puntaje excelencia</b> | <b>Puntaje obtenido</b> | <b>Oportunidad de mejora</b> |
|------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Dirección Estratégica  | 50                        | 40                      | 10                           |
| Compromiso             | 30                        | 24                      | 6                            |
| Responsabilidad Social | 30                        | 24                      | 6                            |
| <b>Total</b>           | <b>110</b>                | <b>88</b>               | <b>22</b>                    |

*Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo 1*

Figura 1.1: Componente Liderazgo



*Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 1*

### 1.1.2. Componente Sistema de Gestión

**1.1.2.1. Criterio 1: Planeamiento Estratégico<sup>3</sup>.** “Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales equipo ejecutivo desarrolla estrategias y planes de acción y cómo se monitorea el desempeño” (FPNC, 2023). Incluye los aspectos mediante los cuales el equipo ejecutivo determina el horizonte de corto y largo plazo, y desarrolla los cursos de acción para cumplir con los objetivos estratégicos.

<sup>3</sup> Anexo 2

Dentro de este criterio, se relevó información de los 2 factores que lo componen: Desarrollo de la Estrategia y Planes Operativos.

- **Desarrollo de la Estrategia:** la empresa cuenta con un proceso de planeamiento que se cumple integralmente; cuenta con una visión, misión y valores definidos en el equipo de líderes, lo cual unificó el curso de acción. Con este equipo se realizan reuniones mensuales para conversar acerca de las áreas, y actuar como soporte unas de otras. Las planificaciones se realizan a 5 años para alinear todos los objetivos macro de la compañía.

La *propuesta de mejora* planteada, incluye la exposición por área (dentro de cada una) de los objetivos estratégicos a cumplir del resto de las áreas; para que se comprendan las necesidades de cada una y se accione en la misma dirección; en conocimiento de las mejoras que todos requieren.

En cuanto a la determinación de sus estrategias, se realizan análisis del contexto externo y el escenario competitivo conlleva su estudio por el posicionamiento que la empresa desea conseguir y mantener. Reconoce las oportunidades, sobre todo brindadas por las posibilidades de financiamiento, de innovación y de potenciales mercados. Las amenazas principalmente las brinda el contexto económico del país, lo cual afecta el gran volumen de exportaciones que realiza la bodega. También cabe destacar las contingencias climáticas que suelen ocurrir y pueden afectar significativamente la producción si no se toman medidas a tiempo; u otros cursos de acción. Entre las fortalezas, cabe resaltar la fuerte cultura organizacional que posee la empresa; lo cual traslada un grado considerable de responsabilidad a sus empleados; y ellos responden de forma positiva aún en las adversidades. El posicionamiento de la organización a nivel global, le brinda certezas acerca de los cursos de acción que va desarrollando. También, ser referentes y pioneros en el rubro, genera una identidad de marca que valoriza; sumado a sus fuertes valores. En cuanto a debilidades, se deben contemplar los límites de producción según viñedos y capacidad en bodega.

Como *oportunidad de mejora*, frente a una de las debilidades que presenta Viña Cobos y que presenta una limitación de crecimiento; se propone analizar más en profundidad la relación costo-beneficio, entre tener más viñedos propios o alquilarlos; con proyección de aumentar la producción de uva en un futuro. El costo asociado más significativo en esta decisión, se trata del personal, si convendría que fuera propio o tercerizado. También contemplar la maquinaria necesaria.

- **Planes Operativos:** los objetivos estratégicos siempre son desagregados en objetivos y planes operativos; las guías para la integración de ellos, a nivel financiero, son el budget y capex (documentos de gastos y de inversiones), anual y con proyección a 5 años de todas las áreas. También hay planificaciones comerciales de ventas, y de viajes anuales para generar fidelización de clientes, apertura de nuevos mercados o distribuidores, participaciones en eventos y capacitaciones. El área de Producción también tiene sus planificaciones de elaboración, y en Viñedos planifican sobre cuidado y rendimiento de los viñedos.

En este punto, la *oportunidad de mejora* podría ser comunicar de forma explícita a los equipos, los objetivos del área a alcanzar dentro del corto, mediano y largo plazo. Esto contribuiría para alinear las labores individuales, y hacer una revisión trimestral de los mismos.

Respecto a los indicadores clave de desempeño de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes, ha desarrollado distintos reportes e indicadores que van midiendo el curso de la empresa en lo micro, por ejemplo: presupuestos de ventas, anuales y bianuales (con seguimiento de proyección, realización y desvíos), ventas del negocio, estrategias en conjunto, reportes de gestión, balances contables, budget y capex, entre otros. Estos archivos se mantienen monitoreados mensualmente, y se alerta sobre los desvíos para encaminar según lo previsto.

Parte de las *oportunidades de mejora* que podrían desarrollarse, sería establecer los indicadores pertinentes para ser monitoreados cada 3 meses, y a partir de ellos proponer acciones sobre los desvíos en el corto plazo. Tener documentadas alternativas de acción.

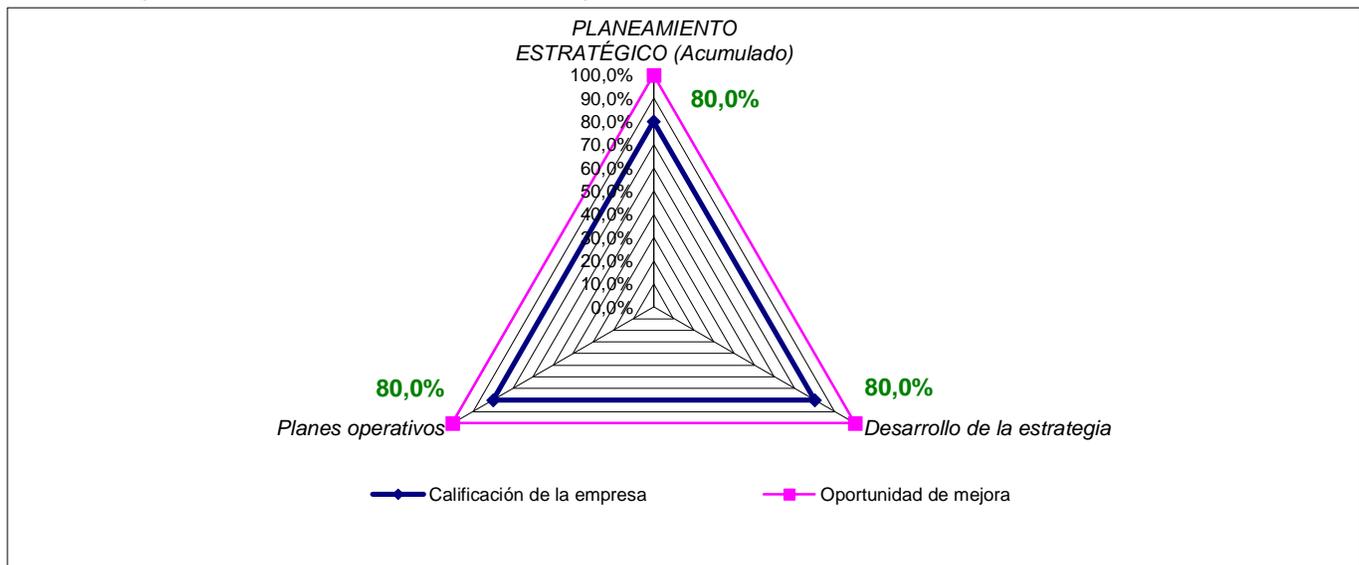
Se adjuntan los puntajes obtenidos, del Criterio Planeamiento Estratégico con sus correspondientes factores.

*Planeamiento Estratégico (80 puntos)*

| <b>Factor</b>               | <b>Puntaje excelencia</b> | <b>Puntaje obtenido</b> | <b>Oportunidad de mejora</b> |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Desarrollo de la Estrategia | 50                        | 40                      | 10                           |
| Planes Operativos           | 30                        | 24                      | 6                            |
| <b>Total</b>                | <b>80</b>                 | <b>64</b>               | <b>16</b>                    |

*Fuente: Anexo 2*

*Figura 1.2: Criterio 1. Planeamiento Estratégico.*



*Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 2*

**1.1.2.2. Criterio 2: Enfoque en Clientes y Mercados<sup>4</sup>.** Se compone de 5 factores, que hacen a la integridad del enfoque:

- **Conocimiento de Clientes y Mercados:** se refiere al modo en el que la organización determina su posicionamiento, incluyendo su diferenciación y segmentos. Se encuentra bien definido el mercado tanto on trade como off trade al que quiere llegar la empresa. Principalmente en los últimos años, se ha enfocado en estudiar cada segmento al que se quiere llegar, para

<sup>4</sup> Anexo 3

entender a los consumidores y analizar qué pasa con la competencia directa. La meta es llegar a más y mejores consumidores, y fidelizarlos; por lo cual también se tiene el foco sobre los mercados potenciales. En la venta off trade cabe mencionar que recientemente se está introduciendo la línea más joven a los supermercados en Argentina; y se elige con cuáles vinotecas y restaurantes trabajar, por la exclusividad del producto. También están los mercados internacionales; y algunos consumidores finales que se radican en Argentina, generalmente de nacionalidad brasilera y estadounidense, se atienden de forma directa. El canal on trade sería la atención al consumidor final en la bodega, en el edificio de Turismo y Hospitalidad; donde solo el 10% es público argentino, el 65% brasilero, el 16% estadounidense, y el 9% del resto del mundo.

En este aspecto, parte de las *oportunidades de mejora* que podrían implementarse, serían realizar un estudio de mercado profundo, para definir expresamente los segmentos de mercado. Además, organizar clientes según canales de ventas para no superponer esfuerzos de venta. También, hacer un análisis de mercado internacional para identificar el posicionamiento de las marcas fuera del país.

Respecto a los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia), se investigan haciendo terreno, tanto en los canales trade como en el canal DTC: visitando a los clientes para hacer acciones presenciales, entrevistando, conociendo cuáles son los productos que trabajan y los márgenes que manejan, y cuál es el enfoque de la venta en el caso de los clientes mayoristas (como vinotecas, por ejemplo). En el canal DTC, se trabaja codo a codo, es sumamente personalizado el servicio lo que genera una confianza en el cliente para conocer qué es lo que necesita. Este año se comenzarán a trabajar encuestas de satisfacción en dicho canal, de forma anónima para que exista mayor libertad de respuesta, menciona Nuri Arce. (Anexo Entrevista 5)

La *posibilidad de mejora* propuesta, es aumentar la cantidad de acciones realizadas con los clientes, para lograr mayor fidelización. También determinar indicadores cuantitativos, para medir con certeza los requisitos de los clientes.

- **Gestión de las Relaciones con los Clientes:** este factor permite entender las prácticas mediante las cuales la empresa administra las relaciones con los clientes, sobre la provisión de información y la facilidad de acceso a los clientes que requieren asistencia. La empresa brinda información sobre sí, e información detallada sobre los productos en su página web. En el canal DTC se brindan mayores detalles a los consumidores (por la atención personalizada que brinda,) como por ejemplo maridaje, tiempo y condiciones de guarda. En el servicio de Turismo on trade, la información se brinda cara a cara con el cliente durante la degustación brindada.

Los principales canales de contacto con clientes trade o potenciales clientes, son email, llamada telefónica y Whatsapp. Mediante redes se redirige el contacto según el canal de venta que corresponda; y en Turismo también se generan relaciones comerciales con agencias, quienes son intermediarias con el consumidor final.

Sobre las observaciones que el cliente desee realizar, se plantea como *oportunidad de mejora* brindarle un enlace con un formulario de satisfacción, en todos los canales de venta. Es importante que deje asentado su contacto, por si requiere el envío de información específica sobre algún producto.

- **Gestión de la Cadena de Comercialización:** implica la definición de los requisitos de los clientes finales, en conjunto con la cadena de comercialización, para lograr la satisfacción de los mismos. En este caso, el equipo directivo en reunión con los líderes representantes de todas las áreas y de cada canal de comercialización (trade externo, trade interno, turismo y DTC); define los requisitos de los clientes y determinan el horizonte para las nuevas elaboraciones; contemplando también el packaging y la comunicación, para lograr una calidad integral, comenta Nuri Arce. (Anexo Entrevista 5)

Al tratarse de productos de alta gama, ubicarse en nichos de mercado y lograr las adaptaciones necesarias para permanecer en cada mercado, es fundamental este punto. Sobre todo, si nos referimos a los mercados internacionales donde además de las características de la marca en sí, deben cumplirse regulaciones legales para poder ser comercializado. Esto se practica con excelencia, por los altos costos que conllevaría cometer errores en la producción y/o logística.

Como *posibilidad de mejora*, se propone aumentar las acciones comerciales realizadas en sincronía en los canales de venta, para generar devoluciones más significativas de todos los públicos al generar mayor impacto.

- **Manejo de Quejas y Reclamos:** hace referencia al tratamiento de quejas y reclamos, si la empresa asegura que son resueltos en forma oportuna y completa, analizando la información para encontrar las causas-raíz que les dieron origen y desarrollar las acciones para evitar su repetición. (FPNC, 2023)

En este caso, la forma de accionar frente a un reclamo, es la siguiente: primero se debe verificar la fuente del reclamo, ya que hay algunos clientes (vinotecas por ejemplo); que siguen teniendo vinos pero ya no tienen relación comercial con la empresa. Una vez que se identifica el reclamo, se deriva a Calidad (verificación de insumos, y almacenamiento) o Enología (trazabilidad en producción) en caso de que se trate de una característica del vino.

Se realizan análisis al contenido, a la botella, al corcho, a los lotes para encontrar la causa en los casos que lo requiera el reclamo si amerita a la calidad del producto. Si se trata de reclamos comerciales o de logística, también se contacta con el cliente para brindarle alguna solución de reposición o resarcimiento económico (como descuentos o modificaciones en plazos de pago, por ejemplo).

En este punto, la *oportunidad de mejora* sería la documentación del procedimiento para el manejo de quejas y reclamos, según el canal de ventas del que se trate. Si bien, como ya se mencionó, el trato con los clientes por cualquier de los canales es bastante personalizado; sería

importante que estos procedimientos se formalicen para que todos tengan una guía en el accionar.

Esto también serviría para poder dejar asentados indicadores sobre la cantidad y tipo de reclamos recibidos, y disminuirlos conforme pasa el tiempo.

- **Determinación de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes:** en este factor, se debe contemplar las variaciones según el canal de ventas al que nos referimos.

El canal DTC utiliza una plataforma llamada Bitrix, donde tiene asentados los perfiles de los clientes para conocerlos mejor; sin embargo, la encuesta de satisfacción como tal, no está desarrollada. También se le otorga mucha relevancia y peso a los comentarios que figuran en portales web, donde los consumidores brindan referencias de las experiencias con los productos y reseñan acerca del servicio brindado con las degustaciones presenciales en Turismo. La empresa obtuvo el reconocimiento de Trip Advisor como uno de los lugares de Luján de Cuyo mejor referenciado por los visitantes y más comentados; por lo cual ubica a la bodega en el ojo de la región para los turistas.

Respecto a los competidores, Turismo realiza fan tours, donde intercambian visitas con otras bodegas para conocer las experiencias que se brindan en otros lugares. También se realiza benchmark, donde se hacen degustaciones a ciegas para entender calidad, posicionamiento y precio respecto a los competidores.

En los canales trade, el trabajo en terreno es primordial para descubrir la satisfacción de los clientes. Este mismo trabajo contribuye a recabar información acerca de los competidores en el caso de trade interno. En el canal trade exterior (mercado internacional); la participación en ferias es la principal herramienta para conocer a competidores.

La *propuesta de mejora* sería generar informes por cada canal de ventas respecto a la periodicidad, volumen y forma de ventas de cada cliente, para contemplar las distintas plataformas por las cuales se obtiene feedback de ellos; y que esto permita nuclear las opiniones y definir con exactitud los perfiles de cada uno.

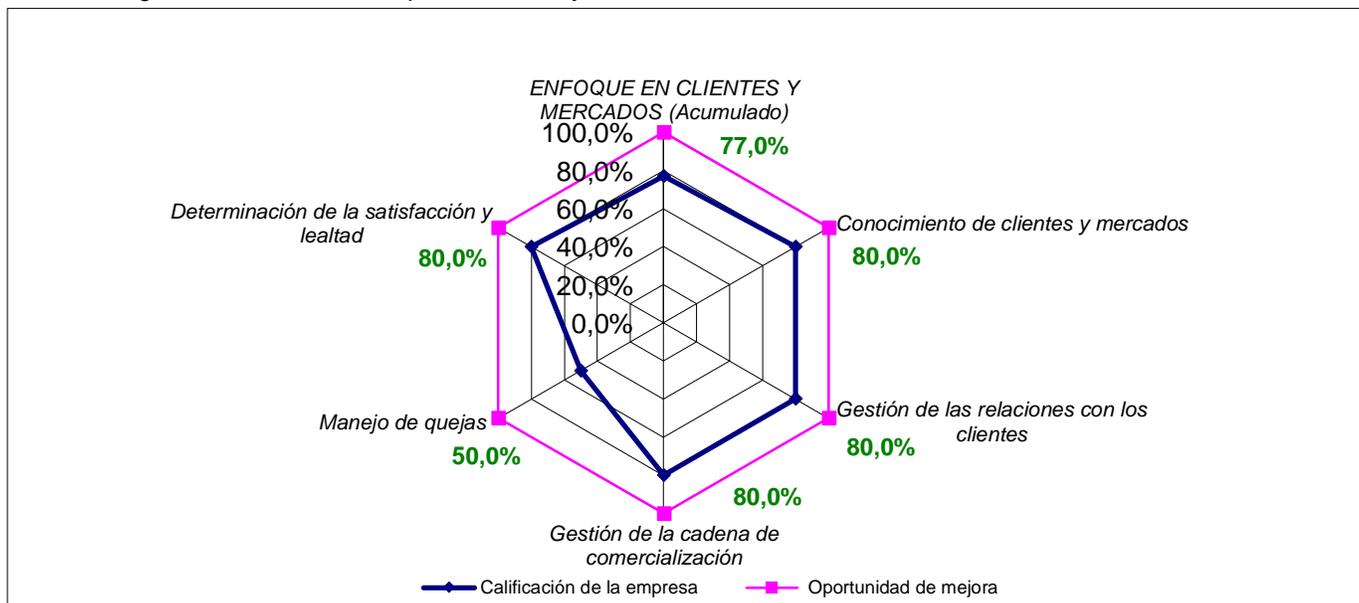
Se adjuntan los puntajes obtenidos, del Criterio Enfoque en Clientes y Mercados con sus correspondientes factores.

*Enfoque en Clientes y Mercados (100 puntos)*

| <b>Factor</b>  | <b>Puntaje excelencia</b> | <b>Puntaje obtenido</b> | <b>Oportunidad de mejora</b> |
|--|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Conocimiento de Clientes y Mercados                        | 30                        | 24                      | 6                            |
| Gestión de las Relaciones con los Clientes                 | 25                        | 20                      | 5                            |
| Gestión de la Cadena de Comercialización                   | 10                        | 8                       | 2                            |
| Manejo de Quejas y Reclamos                                | 10                        | 5                       | 5                            |
| Determinación de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes | 25                        | 20                      | 5                            |
| <b>Total</b>   | <b>100</b>                | <b>77</b>               | <b>23</b>                    |

*Fuente: Anexo 3*

*Figura 1.3: Criterio 2. Enfoque en Clientes y Mercados.*



*Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 3*

**1.1.2.3. Criterio 3: Gestión de los Procesos<sup>5</sup>.** Este criterio se conforma de 4 factores:

- **Enfoque de la Gestión de Procesos:** implica la definición y documentación de los procesos claves en la empresa. Los procesos claves fueron definidos en profundidad, cuando

<sup>5</sup> Anexo 4

se certificaron normas de calidad (2016); hoy en día algunos se mantienen y otros no. Los procesos son inherentes a las personas, porque los conocen perfectamente; pero no están documentados como lo demandarían las normas de calidad.

En la actualidad, se siguen documentando por una cuestión de trazabilidad y calidad, pero no de normas; es decir, son menores los registros en algunas tareas más puntillas. Algunos ejemplos de información son: partes de producción en bodega y en depósito, fraccionamiento, curaciones y tareas en viñedos, tareas de mantenimiento, entre otros. En cuanto a procesos de comercialización, los que tienen mayores registros son los canales DTC, y Turismo.

La *propuesta de mejora* sería actualizar los documentos descriptivos de los procesos claves, para medir los puntos críticos a mejorar.

- **Procesos de Diseño de Productos y Servicios:** refiere a la incorporación de los requisitos de los clientes y del mercado, en el diseño de los productos y servicios. En Viña Cobos siempre se evalúan las tendencias del mercado, se mira un poco más allá de lo que los consumidores demandan en el momento.

El enfoque es sobre todo en producción y compras de insumos, donde Sustentabilidad (sub-área incluida dentro de Marketing) impulsa esto dentro de la organización, innovación y contribución a lo sustentable: bajar el peso de botellas, utilizar etiquetas y pegamentos menos nocivos, descubrir técnicas nuevas que surjan en cuanto a producción y sean más amigables con el medio ambiente. También se extiende a Viñedos esta filosofía.

En cuanto al edificio nuevo de Turismo y Hospitalidad, se busca brindar un servicio diferencial a nivel local y mundial; tomando como referencia a los grandes exponentes.

La *propuesta de mejora* sería realizar cuestionarios para recaudar preferencias de los clientes, y poder volcarlas al proceso del producto. Además, aumentar los esfuerzos desde Sustentabilidad para mejorar la oferta, según requerimientos del mercado.

- **Procesos de Producción, Servicio y de Apoyo:** este factor hace referencia al establecimiento de estándares e indicadores respecto a la calidad de productos, servicios y procesos. También menciona los procedimientos para prevenir y corregir desvíos.

Sobre este punto, en productos están establecidos los estándares e indicadores, desde lo más básico como las características del vino en sí, hasta parámetros en las etiquetas y en las botellas. En procesos también: controles, gestión, tiempos; un poco menos que en productos pero siempre inherente a las personas; aunque falten mediciones. La *oportunidad de mejora* propuesta sería definir indicadores de calidad claves en los procesos, y mencionarlos al equipo quincenalmente, para que conozcan los resultados.

Respecto a los procedimientos para prevenir y corregir desvíos, se implementan normas como HACCP; se tienen presentes las no conformidades y reclamos; y existen los procedimientos para accionar sobre todo en producción que es donde son más notorios los desvíos. En gestión, si bien se lleva un control más riguroso, no está todo documentado porque lo que se encontraba documentado, ya es obsoleto.

La *oportunidad de mejora* propuesta es definir procedimientos de control y de corrección de desvíos para todas las áreas de la empresa y documentarlos; excepto administración ya que ésta funciona como área de control en sí misma.

- **Procesos Relativos a Proveedores:** implica el establecimiento de estándares e indicadores para medir la calidad de los proveedores clave. Referido a esto, la empresa considera proveedores claves a los que hacen a la esencia del producto, y dependiendo el área, van a variar. Sí existen estándares respecto a los productos que se compran, pero no respecto a la calidad del servicio brindado. Algunos proveedores claves: proveedores de servicios esenciales, de uva, insumos claves (botellas, etiquetas, cajas), proveedor del sistema informático, del servicio gastronómico utilizado en el edificio de Turismo; entre otros. No existen indicadores claves para monitorear los servicios que prestan; pero con los que ofrecen productos, se considera de calidad si hace a la calidad del producto.

En cuanto a la *propuesta de mejora*, podría ser definir estándares base para determinar si se negociará con el proveedor o no desde un comienzo, contemplando el conjunto de variables que son parte de la filosofía de la empresa, desde la transparencia, respeto en el trato, condiciones financieras, y características sustentables. Considerando esto, asignar un puntaje a cada proveedor, según la correspondencia con los estándares de la bodega.

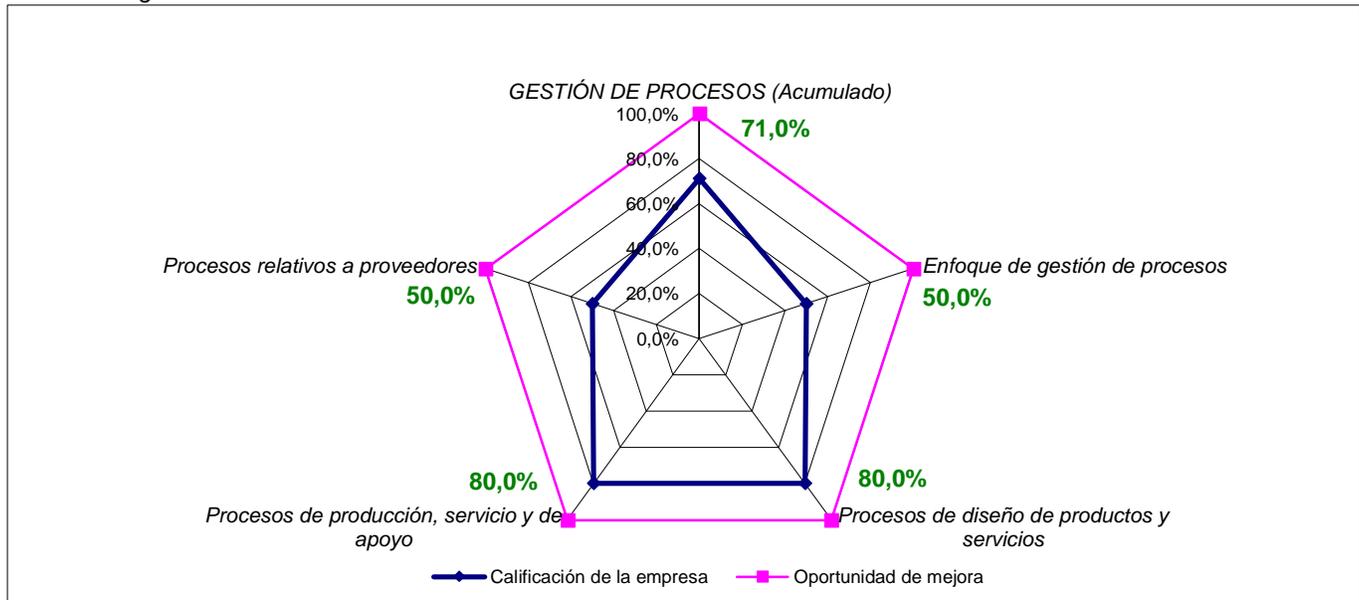
Se adjuntan los puntajes obtenidos, del Criterio Gestión de Procesos con sus correspondientes factores.

*Gestión de Procesos (100 puntos)*

| <b>Factor</b>                               | <b>Puntaje excelencia</b> | <b>Puntaje obtenido</b> | <b>Oportunidad de mejora</b> |
|---|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Enfoque de la Gestión de Procesos           | 20                        | 10                      | 10                           |
| Procesos de Diseño de Productos y Servicios | 20                        | 16                      | 4                            |
| Procesos de Producción, Servicio y de Apoyo | 50                        | 40                      | 10                           |
| Procesos Relativos a Proveedores            | 10                        | 5                       | 5                            |
| <b>Total</b>                                | <b>100</b>                | <b>71</b>               | <b>29</b>                    |

Fuente: Anexo 4

Figura 1.4: Criterio 3. Gestión de Procesos.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 4

**1.1.2.4. Criterio 4: Gestión de las Personas<sup>6</sup>.** Este criterio incluye 3 factores, que se mencionan a continuación:

- **Organización de las Personas y del Trabajo:** este factor abarca la planificación de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, para estimular la iniciativa y crecimiento. Respecto a estos puntos, la empresa sí los planifica. Se está gestionando, de forma virtual; un apartado donde cada área exponga las necesidades de capacitación de sus miembros, atendiendo a los objetivos. Tiene que ver con el crecimiento que se busca de la persona y del área en conjunto, para un mejor desarrollo. Todo se planifica conforme a los objetivos de la empresa, a la mejora continua y la formación que se requiere del personal.

La *propuesta de mejora* de este factor, es la planificación integral de capacitación de todas las áreas, para que exista un conocimiento básico sobre la industria y fortalezca la cultura y la misión de la empresa.

Este factor incluye la asignación y comunicación inequívoca de metas a cada colaborador, para que éste pueda autoevaluar sus logros. Esto se logra a través de la evaluación de desempeño, se establecen los objetivos en forma conjunta entre cada colaborador y su jefe; y hay distintas etapas de autoevaluación y feedback del jefe. Como posibilidad de mejora, se recomienda incluir en la planilla de objetivos, un seguimiento mensual de control del cumplimiento de los mismos.

Dentro de la organización del personal, se contempla la disponibilidad de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo, y de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos. En Viña Cobos, existe una política de remuneraciones, tomada de Molinos Río de La Plata; donde cada salario se otorga según un IP que se corresponde con la posición dentro del organigrama; y dentro de ese IP se dan diversos rangos según la jerarquía. Anualmente, se realiza un análisis del puesto donde el jefe analiza el aporte

---

<sup>6</sup> Anexo 5

de cada individuo a su puesto, y si esto genera un ahorro o nuevos aportes a la empresa, se revisa el caso y se define si corresponde un aumento extra.

También existe un sistema de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos, es un premio anual que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de dichos objetivos. Además de este sistema, existe un reconocimiento permanente hacia el trabajo de los empleados que es retribuido con distintos beneficios otorgados por la empresa, por ejemplo, bolsones de verduras quincenales, kits escolares, presentes para fechas importantes, entre otros.

Como *oportunidad de mejora*, se plantea reevaluar el salario emocional, “el que se refiere a todas aquellas compensaciones no monetarias que una empresa puede ofrecer a sus empleados para mejorar su calidad de vida en el trabajo” (Noel, 2023), y analizar posibilidades de mejorarlo.

- **Educación, Capacitación y Desarrollo:** este factor refiere a la capacitación del personal para apoyo de las estrategias organizacionales. En este punto, Viña Cobos tiene una cultura organizacional en la cual la capacitación se trabaja mucho en sí de forma implícita; con un aprendizaje más vivencial y de observación, lo que genera gran sentido de pertenencia. Se motiva y estimula a las personas para que se capaciten, y crezcan como profesionales.

Además, se brindan capacitaciones en equipos, por ejemplo, una de las recientes fue sobre Excel, ya que se requiere que todo el personal tenga un nivel básico de operatividad para aportar al sistema, de forma eficiente. También cabe mencionar las capacitaciones que se brindan respecto a las condiciones de seguridad e higiene, RCP y primeros auxilios, prevención de enfermedades, entre otras asociadas a la salud del personal. Otras han abarcado temas como la comunicación e imagen de la empresa, brindadas por Marketing; y algunas sobre cuidados básicos de Viñedos dirigidas a líderes.

La *oportunidad de mejora* propuesta es planificar capacitaciones inter-áreas para que todos conozcan sus labores entre sí, y generar posibilidades de mejoras desde el resto de las

áreas. Si bien este último punto se realiza de forma espontánea, tendría un valor adicional generar documentación sobre esto.

Se promueve y facilita el aprendizaje en el lugar de trabajo, por lo cual definir los manuales de puesto fue el puntapié para detectar las tareas y obligaciones de cada quien, ya que se trabaja de forma muy dinámica; se propuso en conjunto con el líder de cada área, las necesidades y posibilidades de capacitación. La posibilidad de mejora a considerar, sería conocer los intereses de capacitación individual, en función del puesto y de la empresa en su totalidad.

- **Satisfacción de las Personas:** sobre el ambiente de trabajo, la empresa crea un ambiente que contribuye a la motivación y atiende a las necesidades personales. Es flexible frente a situaciones particulares, adaptando el horario laboral ocasionalmente u otorgando los permisos que requiera el empleado.

Como *propuesta de mejora*, se plantea la comunicación de logros personales en el newsletter mensual que tiene la empresa; y también, evaluando previamente relación costo-beneficio para la organización, el otorgamiento de incentivos en estudios al personal.

En este factor, se incluye la medición periódica de la satisfacción de los colaboradores. Respecto a esto, diariamente se realizan encuestas personales para conocer las inquietudes y aspectos que requieren mejoras. Recientemente, se relevó información que sirvió para obtener la certificación Great Place to Work, se trata de un programa de reconocimiento de la cultura organizacional, muy beneficioso para atraer talento y potenciar la marca.

Internamente, se realizó una encuesta sobre calidad de vida y comunicación. También destacar que el departamento de Recursos Humanos se encuentra disponible y de fácil acceso para quien lo requiera, al encontrarse en la estructura interna de la empresa. Hasta hace unos meses, esto no era viable ya que solo se contaba con la asesoría brindada por Molinos, por lo que se dificultaba el tratamiento de muchos temas relacionados al área.

La *oportunidad de mejora* propuesta es realizar encuestas de pulso, “un cuestionario que se envía con frecuencia a los trabajadores para obtener información sobre la salud de la organización” (Parra, 2023); de forma trimestral, para que los empleados la consideren como una herramienta de escucha de opiniones.

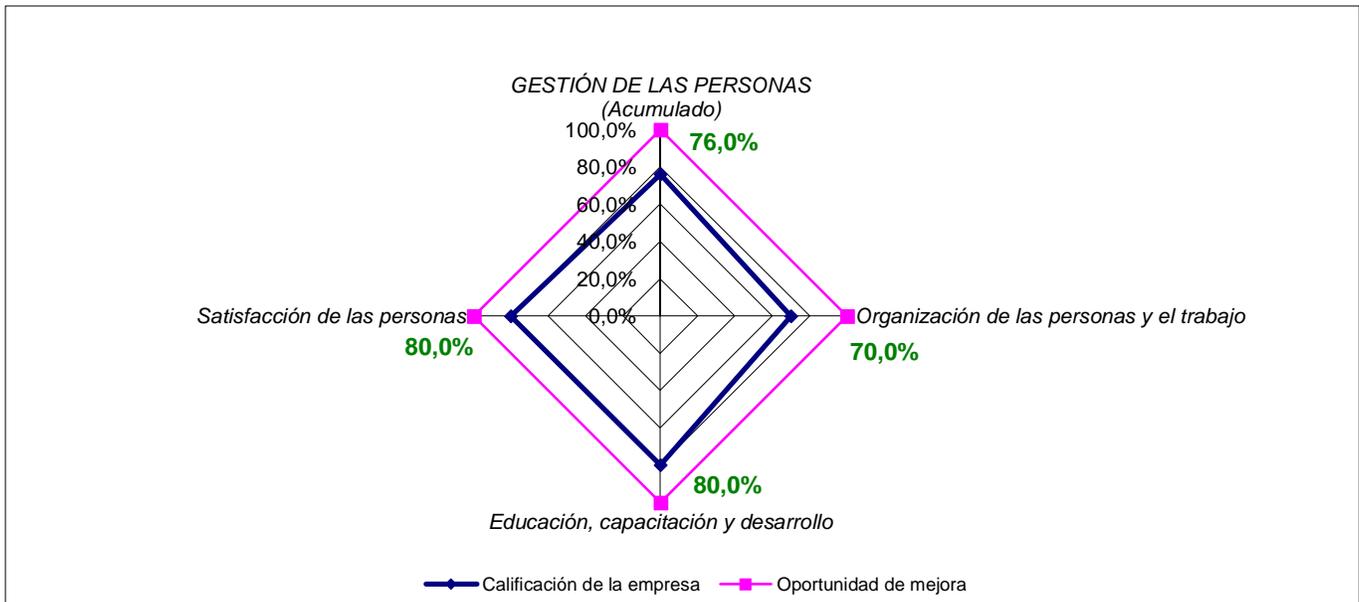
Se adjuntan los puntajes obtenidos, del Criterio Gestión de las Personas con sus correspondientes factores.

*Gestión de las Personas (100 puntos)*

| Factor                                     | Puntaje excelencia | Puntaje obtenido | Oportunidad de mejora |
|--|--------------------|------------------|-----------------------|
| Organización de las Personas y del Trabajo | 40                 | 28               | 12                    |
| Educación, Capacitación y Desarrollo       | 30                 | 24               | 6                     |
| Satisfacción de las Personas               | 30                 | 24               | 6                     |
| <b>Total</b>                               | <b>100</b>         | <b>76</b>        | <b>24</b>             |

Fuente: Anexo 5

Figura 1.5: Criterio 4. Gestión de las Personas.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 5

**1.1.2.5. Criterio 5: Gestión de los Recursos<sup>7</sup>.** Este criterio incluye 4 factores, que comprende la gestión de recursos económicos y financieros, información y conocimientos, tecnología e infraestructura, y recursos naturales. Sobre ellos se relevó información en Viña Cobos, detallada a continuación:

- **Gestión de los Recursos Económicos y Financieros:** implica la definición de la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos. En la empresa es uno de los aspectos más importantes, dado el contexto económico del país. Este punto sí se trabaja con el socio Molinos, ya que debido a su desarrollo nos asesora financieramente (tiene un departamento específico en esta área), y nos brinda información sobre la materia cambiaria, impositiva, financiera, cambiaria, bancaria; y esto se adapta a la estructura de Viña Cobos. Se trabaja mucho en movimientos del cashflow, y resguardo del dinero.

Sobre la *propuesta de mejora*, se propone considerar la contratación de un asesor externo exclusivo para Viña Cobos, ya que si bien pide sugerencias de Molinos; la estructura organizacional es completamente diferente. La bodega opera como una PYME y, si bien pertenece a un grupo económico, las facilidades y necesidades de financiamiento e inversión son completamente diferentes.

- **Gestión de la Información y de los Conocimientos:** respecta a la administración sobre la adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento. Esto se aplica más en algunas partes que en otras, pero sí se administra en toda la organización ya que es algo implícito en la filosofía. Existe una política de confidencialidad por parte de Molinos que es firmada por el empleado al ingresar; sin embargo, va más allá de este documento y se encuentra inmersa en la cultura organizacional.

Como *propuesta de mejora* sobre la administración de la información, se podría acudir a la capacitación en el sistema que utiliza la empresa (Sistemas Bejerman); lo cual contribuirá

---

<sup>7</sup> Anexo 6

a un mejor procesamiento para poder tomar mejores decisiones. También se sugiere la creación de un documento único, donde las áreas detallen los informes que generan.

- **Gestión de la Tecnología, la Infraestructura y las Asociaciones de Soporte Tecnológico:** este factor refiere al desarrollo, adaptación y optimización de la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de procesos. En Viña Cobos, “se ha adaptado la tecnología muy bien en algunas cosas y en otras, falta mucho por la situación propia de la industria y del país, debido a los costos de las mismas y la disponibilidad. Toda posibilidad de mejora se evalúa, por lo cual se tiene en claro las oportunidades y los riesgos. Ejemplo: se evaluó automatizar la bodega, pero esto implicaba muchos riesgos frente a la rotura de alguna máquina y el impedimento o retraso del repuesto; por la situación económica del país; entonces aquí el costo-beneficio no era el necesario. El mantenimiento es el adecuado, frente a la estructura que presenta la empresa; en estos últimos años ha sido estratégica la mejora continua”, menciona Julián Fierro. (Anexo Entrevista 3)

Sobre las *oportunidades de mejora*, se propone mejorar los registros de los mantenimientos preventivos, y el stock de repuestos menores. En soporte tecnológico, evaluar si sería necesario un puesto fijo dentro de la empresa, para mantenimiento y mejoras del sistema.

- **Gestión de los Recursos Naturales:** incluye la identificación, el tratamiento y el control de los aspectos de las actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente. Sustentabilidad dentro del área de Marketing se encarga de ello. Medición de huella de carbono para buscar propuestas para disminuirla. Eficiencia en la utilización de agua mediante riego por goteo en viñedos. Control del uso de agroquímicos, donde solo se utilizan en casos donde se encuentre comprometida la calidad del producto. Separación de residuos en origen; priorizando el uso de productos reutilizables y realizando el compost que es aplicado a los viñedos.

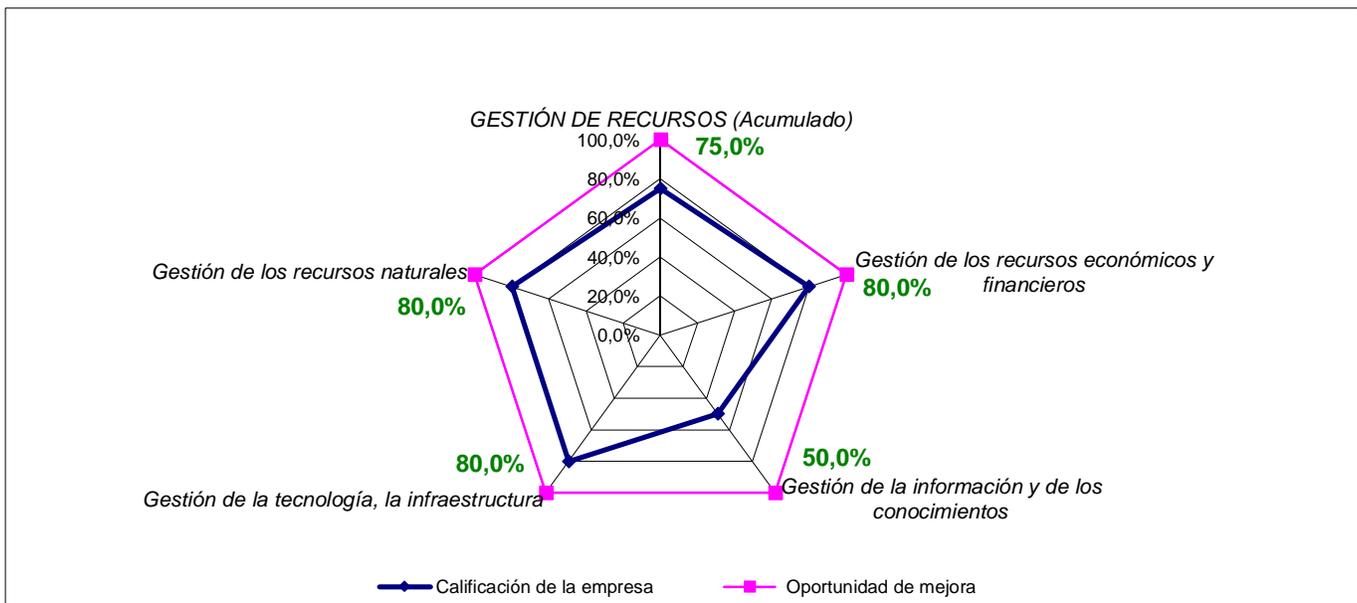
La *oportunidad de mejora* brindada es incentivar las prácticas de sustentabilidad en los hogares de los empleados, mediante envío de información permanente acerca de acciones que se puedan realizar en casa y contribuyan a la causa.

*Gestión de Recursos (60 puntos)*

| Factor   | Puntaje excelencia | Puntaje obtenido | Oportunidad de mejora |
|--|--------------------|------------------|-----------------------|
| Gestión de los Recursos Económicos y Financieros                                       | 20                 | 16               | 4                     |
| Gestión de la Información y de los Conocimientos                                       | 10                 | 5                | 5                     |
| Gestión de la Tecnología, la Infraestructura y las Asociaciones de Soporte Tecnológico | 15                 | 12               | 3                     |
| Gestión de los Recursos Naturales  | 15                 | 12               | 3                     |
| <b>Total</b>   | <b>60</b>          | <b>45</b>        | <b>15</b>             |

Fuente: Anexo 6

Figura 1.6: Criterio 5. Gestión de Recursos.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 6

### 1.1.3. Componente Resultados

**1.1.3.1. Criterio 7: Resultados<sup>8</sup>.** Este criterio abarca distintas mediciones e indicadores respecto al desarrollo de las actividades de la empresa. Lo componen 7 factores para los que hay que considerar el historial de 3 años, y las tendencias de los mismos.

Como bien se mencionó, a fines de respetar la confidencialidad de la organización, hay información puntual y detallada que no se podrá indicar en el trabajo, que ha sido considerada por los encuestados para brindar las respuestas sobre los resultados consultados. De todas maneras, la información recolectada es válida y contribuye a los fines prácticos del trabajo, para continuar con el desarrollo del mismo.

- **Resultados de la Gestión con los Clientes:** se contemplan los resultados de satisfacción y lealtad de los clientes, y de quejas y reclamos.

Sobre los primeros resultados mencionados, “no existen indicadores cuantitativos, sin embargo, a niveles cualitativos son sumamente positivas la satisfacción y la lealtad. El público lo comenta todo el tiempo, si bien estamos dirigidos a un nicho de mercado, la fidelidad es alta. En el área de Turismo, todo el tiempo se vivencia el feedback positivo de los clientes, y el posicionamiento ha mejorado desde la pandemia, donde se descubrió un segmento que no estaba siendo cubierto; y por ello surgió el canal de venta DTC. En canales trade, el feedback es en terreno”, menciona Nuri Arce. La oportunidad de mejora es desarrollar los indicadores necesarios, establecerlos a partir de la información que se encuentra disponible.

En cuanto a los resultados de los indicadores de quejas y reclamos, Viñas Cobos trabaja mucho para evitarlos, aunque siempre van a existir debido a la diversidad de gustos del público. Suceden pocas veces y son reclamos muy puntuales. Se genera la trazabilidad del producto para poder determinar el error. La *oportunidad de mejora* se plantea a través de la formalización del tratamiento de quejas y reclamos.

---

<sup>8</sup> Anexo 7

- **Resultados de Participación de Mercado:** abarca resultados de participación según productos y servicios, y según segmentos de clientes.

Los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios son muy buenos, tratándose de productos de alta gama, es menor la competencia. También contemplando la apertura de la sala de Turismo; donde el servicio que se presta al consumidor final ha elevado sus estándares acompañado de una nueva oferta gastronómica que complementa las degustaciones. La oportunidad de mejora es establecer objetivo de participación, según crecimiento del sector y capacidad de la bodega.

Según segmentos de clientes, la participación ha aumentado por los esfuerzos comerciales que se han realizado para llegar a nuevos lugares: nuevo canal comercial DTC, tratado con Negociants (red de lujo de distribución en Europa, lo cual permitió el ingreso a Le Place de Bordeaux), apertura de nueva sala de Turismo para aumentar la capacidad de recepción de clientes, nueva introducción a supermercados con la línea más joven a través de la línea de distribución con Molinos.

Como *posibilidad de mejora* en este último punto, se propone identificar indicadores igualitarios para todos los canales de ventas; para poder delimitar e incrementar la participación.

- **Resultados Económicos Financieros:** en cuanto a los resultados de la evolución de la utilidad neta, “los indicadores, sobre todo en márgenes netos, siempre son muy buenos. La empresa es una excepción dentro de la industria vitivinícola, ya que al ser vinos de alta gama; por más de que en términos amplios han disminuido un poco los márgenes, siguen siendo altos por la naturaleza del producto. Ha habido costos incrementales que no siempre han podido ser trasladados al producto final; pero esto se compensa con otros vinos que tienen márgenes mucho más altos”, menciona Guillermo.

La *propuesta de mejora* es hacer foco sobre algo que ya se realiza en la empresa: mantener monitoreados dichos indicadores, estableciendo objetivos claros de resultados obtenidos.

- **Resultados Operativos:** referidos a resultados de mediciones de indicadores de calidad de los productos y servicios, y de los procesos claves.

No se tienen indicadores cuantitativos establecidos en sí sobre las mediciones de calidad de los productos y servicios; sin embargo se tienen registros que indican récord de ventas, creciendo anualmente más de un 20% año tras año, lo cual reafirma la calidad que se quiere lograr y ofrece la empresa a sus clientes. Como oportunidad de mejora, se plantea mejorar la visibilidad de las puntuaciones obtenidas por críticos internacionales, las cuales en cierta forma, se toman como indicadores de la calidad ofrecida por la organización al cumplir con estándares internacionales.

En cuanto a las mediciones de calidad de los procesos clave, existen algunos parámetros como referencia: récord de producción cuando ha acompañado el clima (cuando no se han alcanzado cifras récord, ha sido por contingencias climáticas) aumentando en un 50% con niveles bajísimos de no conformidades, manteniendo la calidad. Sobre el servicio de Turismo que ofrece la empresa, se obtuvo certificación de Trip Advisor como uno de los lugares más recomendados para visitar en la región, lo cual confirma la calidad ofrecida.

Como *posibilidad de mejora* en este factor, se propone formalizar los indicadores de calidad de los procesos clave y mostrar la información de forma unificada.

- **Resultados Relativos a Proveedores:** respecto a las mediciones de los indicadores de calidad de los proveedores clave, no están definidos per sé, pero se toma una postura muy determinante en cuanto a la relación comercial: o se sigue trabajando o se deja de trabajar, por la calidad y cantidad de insumos que requiere la empresa. Siempre se puede dialogar con ellos para mejorar la relación calidad-precio; y la sinceridad es pilar fundamental para mantener la relación.

Mencionada anteriormente, la *oportunidad de mejora* podría ser definir estándares base para trabajar con ellos, contemplando todas las aristas. Asignación de puntaje a cada proveedor, según la correspondencia con los estándares de la bodega.

- **Resultados de la Gestión de las Personas:** esta variable refiere a los resultados de las mediciones de los factores clave de motivaciones y satisfacción de las personas.

Respecto a los relacionados con la motivación de las personas (reconocimiento, desarrollo de carrera, delegación), cabe mencionar que el departamento de RRHH interno de Viña Cobos es reciente, con antigüedad menor a 1 año, por lo cual no se puede aún tener este tipo de mediciones de forma retrospectiva dentro de la empresa. Sin embargo, por la poca recopilación de información que se ha podido hacer del departamento de RRHH Molinos y por encuestas realizadas a los empleados; desde que existe el departamento interno estos aspectos han mejorado. Si bien el reconocimiento y el desarrollo de carrera está dispuesto en procedimientos de Molinos, lo tangible de Viña Cobos no se veía reflejado en ningún documento; y ahora se está comenzando a dejar plasmado, comenzando por los manuales de puesto por ejemplo.

Como *posibilidad de mejora*, se está trabajando en la formalización de la medición, comenzando por los manuales de puesto para determinar responsabilidades. Lo ideal sería formalizar la medición de los factores claves de motivación.

Sobre los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción (paga y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad); no existen mediciones como tal, pero se pueden mencionar el trabajo en blanco, la seguridad de una obra social, desayunos, viandas, presentes para ocasiones especiales, bolsones de verduras quincenales; los cuales contribuyen a buenos resultados respecto a la satisfacción de las personas. En retrospectiva, Viña Cobos se ha caracterizado siempre por ser responsable y detallista con el cuidado de sus empleados; y atento frente a situaciones especiales de salud y seguridad, respondiendo a tiempo y brindando soluciones al empleado.

La *oportunidad de mejora* sobre este punto, podría ser obtener mejores beneficios de los proveedores que cubren dichos factores.

- **Resultados de las Acciones Relativas a la Responsabilidad Social:** sobre los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad, y preservar y mejorar el medio ambiente; la organización tiene destinada una sub-área, como ya se mencionó anteriormente, dentro del área de Marketing: Sustentabilidad, que se encarga de desarrollar todo lo referido.

No obstante, respecto a los resultados referentes a la calidad de vida de la comunidad, no existen indicadores en sí, sino que se llevan a cabo las acciones obteniendo feedback que validan lo que se ha realizado, superando siempre las expectativas del impacto que se quería lograr. No hay indicadores cuantitativos, pero podrían establecerse algunos por la información que está disponible: cantidad de niños becados, cantidad de niños favorecidos con el playón deportivo; cantidad de horas de capacitación a empleados, cantidad de personas reinsertadas laboralmente mediante la elaboración de canastos (utilizados para otorgar un beneficio a los empleados).

Respecto a los resultados de las acciones sobre el medio ambiente, tampoco existen indicadores cuantitativos definidos en sí, pero existen medidas que se toman como referencia para notar el impacto positivo que realizan las acciones que se desarrollan: medición de huella de carbono, separación de residuos, riego por goteo, control del uso de agroquímicos.

En ambos resultados, la *oportunidad de mejora* sería formalizar los indicadores, y visibilizarlos a clientes internos y externos.

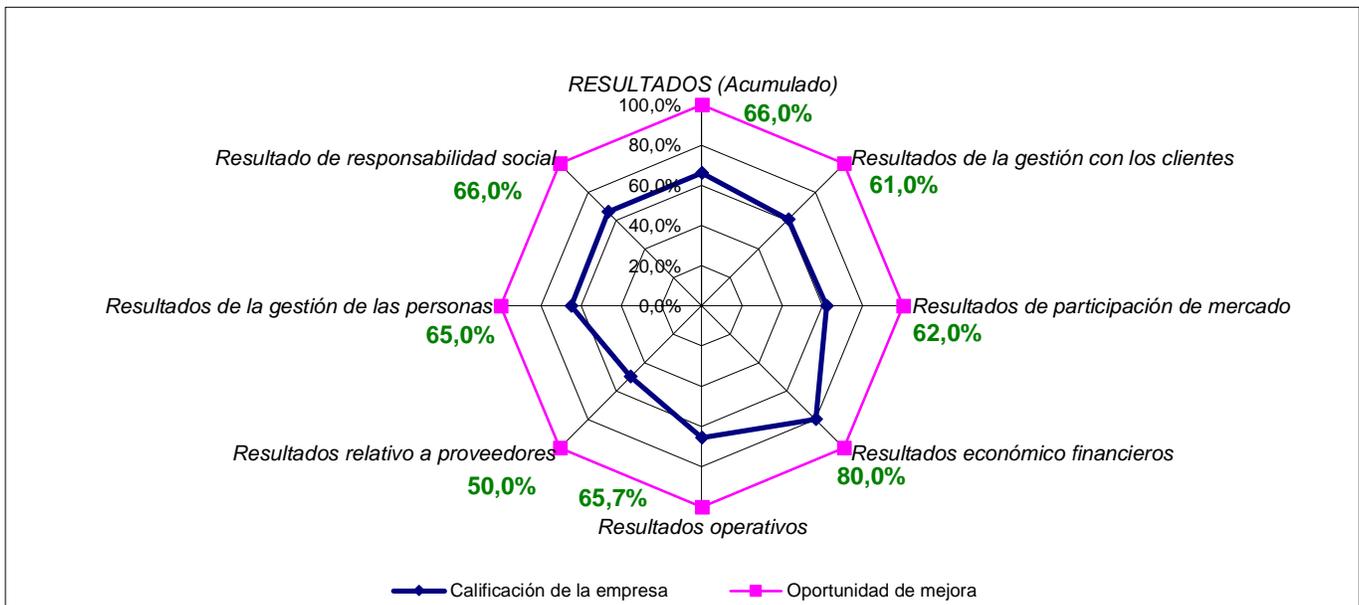
A continuación, se detalla la puntuación del Criterio Resultados, con sus 7 factores:

Resultados (450 puntos)

| Factor   | Puntaje excelencia | Puntaje obtenido | Oportunidad de mejora |
|--|--------------------|------------------|-----------------------|
| Resultados de la Gestión con los Clientes                        | 100                | 61               | 39                    |
| Resultados de Participación de Mercado                           | 50                 | 31               | 19                    |
| Resultados Económicos Financieros                                | 80                 | 64               | 16                    |
| Resultados Operativos  | 70                 | 46               | 24                    |
| Resultados Relativos a Proveedores                               | 20                 | 10               | 10                    |
| Resultados de la Gestión de las Personas                         | 80                 | 52               | 28                    |
| Resultados de las Acciones Relativas a la Responsabilidad Social | 50                 | 33               | 17                    |
| <b>Total</b>   | <b>450</b>         | <b>297</b>       | <b>153</b>            |

Fuente: Anexo 7

Figura 1.7: Componente Resultados.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 7

Habiendo realizado el análisis de los componentes con sus factores, detectaremos las variables a priorizar para proponer y desarrollar propuestas de mejora.

## 1.2. Análisis de Tablas de Evaluación

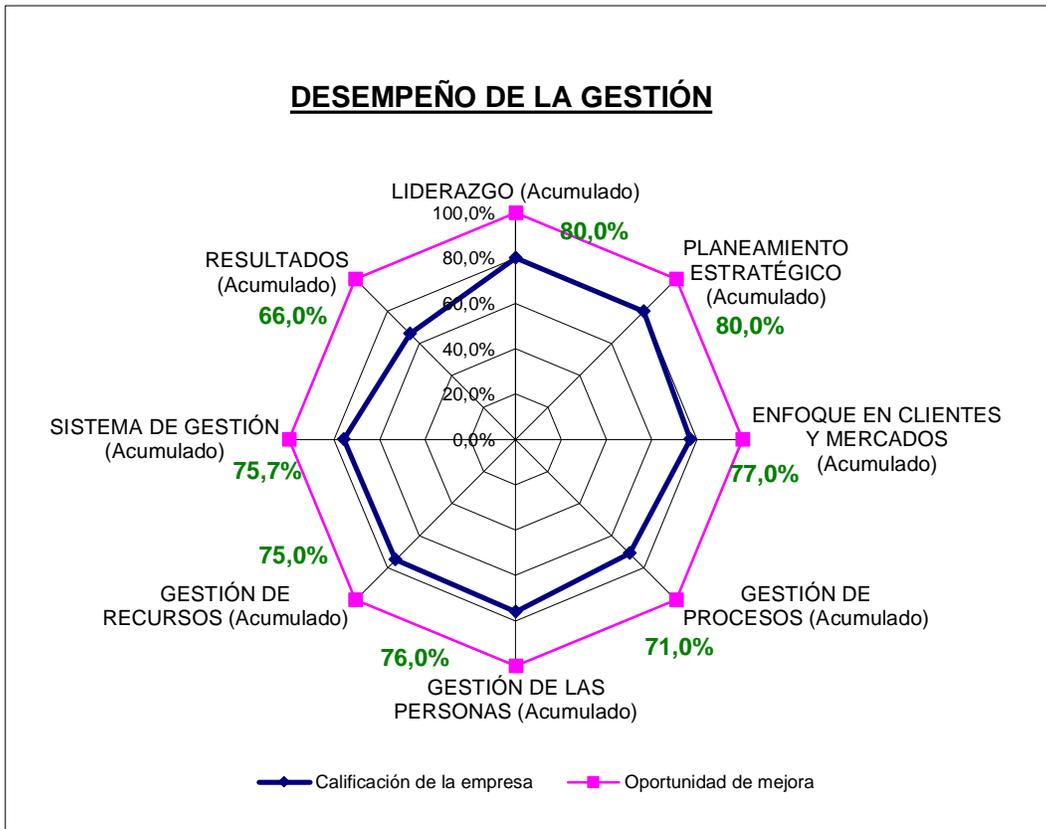
Según la información obtenida y analizada en el desarrollo del Modelo, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

### *Grado de Implementación*

| <b>Variable</b>                             | <b>Grado de Implementación</b> |
|---|--------------------------------|
| Componente / Criterio: 1. Liderazgo         | Implementación total           |
| Criterio: 2. Planeamiento Estratégico       | Implementación total           |
| Criterio: 3. Enfoque en Clientes y Mercados | Implementación parcial         |
| Criterio 4. Gestión de Procesos             | Implementación parcial         |
| Criterio: 5. Gestión de las Personas        | Implementación parcial         |
| Criterio 6: Gestión de Recursos             | Implementación parcial         |
| Componente / Criterio: 7. Resultados        | Implementación parcial         |
| <b>Total del cuestionario</b>               | <b>Implementación parcial</b>  |

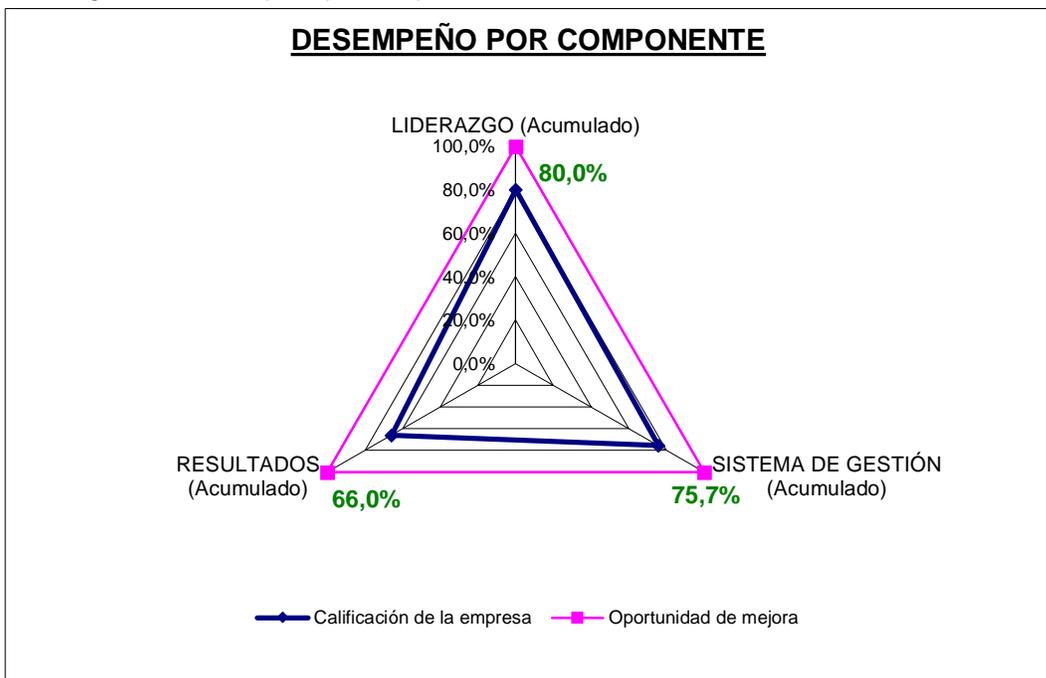
*Fuente: Anexo 8*

Figura 1.8: Desempeño de la Gestión.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 8

Figura 1.9: Desempeño por Componente.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 8

### **1.2.1. Selección de Criterios Críticos – Matriz GUT**

De acuerdo a los puntajes obtenidos en el desarrollo del Modelo, se tendrán en cuenta las variables con menores puntajes obtenidos, es decir, con mayores oportunidades de mejora para aplicar la Matriz GUT y priorizar las posibilidades de acción a interactuar con las Neurociencias.

La Matriz GUT es una herramienta de ayuda en la priorización de resolución de problemas. Sirve para clasificar cada problema que se considere pertinente para una empresa, con la óptica de tres variables: la gravedad, la urgencia de resolución, y la tendencia a que la situación empeore rápida o lentamente (Sydle, 2024).

**Gravedad:** se analiza por la consideración de la intensidad o impacto que el problema puede causar si no se soluciona. Estos daños pueden ser evaluados cuantitativa o cualitativamente. Un problema grave puede ocasionar la quiebra de la empresa, la pérdida de clientes importantes o incluso el daño de la imagen pública de la organización.

**Urgencia:** refiere a la presión del tiempo que existe para resolver una determinada situación, tiene en cuenta el marco de tiempo para resolver un problema determinado. Puede considerarse como problemas urgentes los plazos definidos por ley o el tiempo de respuesta de los clientes, por ejemplo.

**Tendencia:** se contempla por el patrón o tendencia de evolución de la situación. Se analizan los problemas, considerando el desarrollo que tendrán en la ausencia de una acción efectiva para solucionarlo. Representa el potencial de crecimiento del problema, la probabilidad de que el problema se vuelva mayor con el paso del tiempo.

Cada variable tiene su grado de impacto, y el puntaje final asignado al problema corresponde a la multiplicación de los grados otorgados.

*Variables Matriz GUT*

| Grado | Gravedad            | Urgencia         | Tendencia               |
|-------|---------------------|------------------|-------------------------|
| 1     | Sin importancia     | No hay apuro     | No cambiará             |
| 2     | Poca importancia    | Puede esperar    | Empeorará a largo plazo |
| 3     | Importante          | Acción inmediata | Empeorará a medio plazo |
| 4     | Mucha importancia   | Muy urgente      | Empeorará a corto plazo |
| 5     | Extrema importancia | Acción inmediata | Empeorará rápidamente   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez detallada la matriz, analizamos los resultados obtenidos en el modelo que se encuentran por debajo del 80% de aplicación en la organización. Estos porcentajes pueden observarse en el gráfico de Desempeño de la Gestión (pág. 42).

Considerando que el desarrollo del Componente Resultados está asociado directamente al desempeño del Componente Sistema de Gestión, se contemplarán los factores con mayores posibilidades de mejora de este último, ya que se entiende que tienen mayor impacto en el desarrollo de la empresa y por consiguiente, en sus frutos.

*Análisis Criterios según Matriz GUT*

| <b>Matriz 39</b>   |                 |                 |                  |                |
|--|-----------------|-----------------|------------------|----------------|
|  | <b>Gravedad</b> | <b>Urgencia</b> | <b>Tendencia</b> | <b>Totales</b> |
| Criterio: Gestión de Procesos                                  |                 |                 |                  |                |
| Factor: Enfoque de la Gestión de Procesos (50%)                | 3               | 2               | 2                | 12             |
| Factor: Procesos Relativos a Proveedores (50%)                 | 4               | 2               | 3                | 24             |
| Criterio: Gestión de las Personas                              |                 |                 |                  |                |
| Factor: Organización de las Personas y del Trabajo (70%)       | 5               | 4               | 4                | 80             |
| Criterio: Gestión de Recursos                                  |                 |                 |                  |                |
| Factor: Gestión de la Información y de los Conocimientos (50%) | 4               | 4               | 3                | 48             |

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.3. Conclusiones del Capítulo 1: Modelo Abreviado de Excelencia para la Gestión de PYMES**

#### ***1.3.1. Exposición Situación Actual de la Organización***

Considerando el desarrollo del Modelo bajo el cual se ha analizado a Viña Cobos, se concluye que serán 3 las oportunidades de mejora sobre las que se avanzará con la interacción de las Neurociencias:

- Criterio: Gestión de Procesos. Factor: Procesos Relativos a Proveedores.
- Criterio: Gestión de las Personas. Factor: Organización de las Personas y del Trabajo.
- Criterio: Gestión de Recursos. Factor: Gestión de la Información y de los Conocimientos.

Estos aspectos son claves para el curso de la organización, al incluir las relaciones con los clientes internos y la gestión del principal recurso para la toma de decisiones: la información.

## **CAPÍTULO 2: NEUROCIENCIAS EN INTERACCIÓN CON EL MODELO ABREVIADO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE PYMES**

Habiendo realizado un diagnóstico de Viña Cobos y detectado los puntos a mejorar según el Modelo aplicado, abordaremos las Neurociencias; ya que al ser una corriente de estudio que pone en manifiesto la relevancia de las competencias cognitivas en el desarrollo integral de cualquier persona, potenciará los cursos de acción propuestos al interactuar con ellos.

El término “Neurociencias” hace referencia a campos científicos y áreas de conocimiento diversas que, bajo distintas perspectivas de enfoque, abordan los niveles de conocimiento vigentes sobre el sistema nervioso, “todo esto relacionado con la producción y la regulación de las emociones, los pensamientos, el comportamiento y las funciones corporales fundamentales ante lo que el ser humano percibe de su realidad” (Enrique Acosta, 2023).

Es una interrelación directa de ciencia, conocimiento y estudios aplicados encaminados a un mejor desarrollo humano, que infiera directamente sobre las funciones propias de las personas en busca de condiciones mucho más factibles y prácticas que permitan resolver situaciones presentes y nuevas con herramientas más efectivas. (Jairo Chávarro - Lenys Piña, 2017)

Cuando la neurociencia se utiliza para la resolución de problemas prácticos, se denomina “neurociencias aplicadas”; y es donde se utilizan los conocimientos y la tecnología sobre el cerebro para resolver dichos problemas, tanto clínica como laboralmente hablando.

Clínicamente, se puede hablar de cura de lesiones neurológicas, y tratamiento de eventos postraumáticos entre otras aplicaciones.

En el ambiente laboral, se puede hablar de neuroergonomía (interacción entre neurociencias y ergonomía), aplicación de realidad virtual para mejorar productividad y seguridad laboral, programación neurolingüística, neuromanagement con sus implicancias (gestión de las emociones, comunicación asertiva, trabajo en equipo), entre tantas herramientas que ha comenzado a abordar esta tendencia. Es en este ámbito donde utilizaremos las Neurociencias para atravesar el Modelo de Excelencia.

## 2.1 Aplicación de Neurociencias a la Gestión de organizaciones

Según lo visto hasta el momento, se comprende que las Neurociencias abordan la integridad del individuo, en todos los casos se recurre a lo cognitivo, a los procesos mentales para poder trabajar e integrar lo que se hace con lo que se pretende hacer y mejorar; en los diversos ámbitos donde se las pueda aplicar.

Esto termina impactando en los pensamientos, emociones, y comportamientos de las personas. Se considera que la Neurociencia puede ser enfocada en el aprendizaje, dado que éste para el cerebro se traduce como una capacidad para sobrevivir. Se ha demostrado que el conocimiento se adquiere de manera más rápida al experimentar, y al emocionarse haciéndolo (Palomar, 2017).

Dicho aprendizaje puede ser utilizado en el recurso humano de una organización, pudiendo capacitar al personal tanto en campos técnicos como de cultura organizacional, y también para la formación de líderes de equipos. La Neurociencia se refiere a la exteriorización de los problemas, pues ayuda a la sobrecarga del cerebro para gestionar y buscar activamente soluciones, por lo cual aborda los pensamientos estresantes y los transforma en otros motivadores, por el hecho de aprender algo nuevo para conseguir más oportunidades y cumplir objetivos. (Acosta, 2023)

En este punto es donde yace la importancia de entrelazar las oportunidades de mejora resultantes del Modelo con las Neurociencias, considerando las características presentadas por la organización: una cultura organizacional fuerte, iniciadora y provocadora del cambio; con fuertes valores.

Cuando las Neurociencias se aplican al liderazgo, se logra ver desde otra perspectiva la toma de decisiones, la resolución de problemas, la regulación de las emociones, la colaboración y trabajo en equipo, y la facilitación en los procesos de cambio (Gonzalez, 2017). En este punto, si se contempla la puntuación obtenida por Viña Cobos en Liderazgo, es notorio que es un gran pilar para avanzar sobre los cursos de acción, ya que es el componente impulsor de cambios.

### **2.1.1 Análisis de Componentes según Competencias Cognitivas**

El Modelo de Excelencia para la Gestión de PYMES comprende 3 componentes: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Se analizará el impacto de las Neurociencias en cada uno de ellos, para considerar dicha información en las propuestas de mejora, y sus posibles consecuencias.

#### **2.1.1.1 Liderazgo y Neurociencias**

El liderazgo en el modelo utilizado, abarca el rol del equipo de gobierno y del equipo ejecutivo.

Liderar implica el uso de la influencia, convertirse en un agente de cambio para ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros de un grupo; e ir tras la consecución de objetivos individuales, grupales u organizaciones; y lograrlos. En este logro, se basa que el líder sea efectivo o no. (Aivaras, 2023)

Existen diversos enfoques sobre liderazgo y distintos estilos<sup>9</sup>, sin embargo, todos pueden ser atravesados por las neurociencias.

El neuroliderazgo refiere a una herramienta de administración que conecta la neurociencia con las prácticas organizacionales, para transformar la efectividad del liderazgo.

Inculca pensar diferente, comprender la dimensión social de la organización como eje transversal de la administración; trabajar para minimizar los niveles de estrés y frustración, para garantizar la innovación. (González, 2017)

La innovación está presente en los valores de la organización analizada, por lo cual es de vital importancia impulsarla desde el liderazgo para que se aplique transversalmente en todos los procesos.

Para que esto suceda, se trata de comprender el cerebro de los líderes para que ellos puedan liderar sus propios cerebros, los del resto de empleados e incluso los de los consumidores. De esta forma, puede comprenderse el comportamiento de los trabajadores de

---

<sup>9</sup> <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-definici%C3%B3n-objetivos-estilos-funciones-y-zvinklys>

todos los niveles; y es donde el neuroliderazgo ofrece nuevas perspectivas para áreas tales como toma de decisiones, resolución de problemas, regulación de emociones, colaboración y trabajo en equipo, así como facilitar los procesos de cambio. (González, 2017)

Un reconocido autor alemán de neuroliderazgo, Christian E. Elger, de la Universidad de Bonn – Alemania, se centra en 4 sistemas cuando aborda el modelo que propone: recompensa, emociones, memoria y decisiones<sup>10</sup>; y dentro de ellos, señala 7 principios a considerar<sup>11</sup>:

1. El sistema de recompensa es el detonante clave.
2. La cooperación está mentalmente programada.
3. La información influencia nuestras expectativas y comportamiento.
4. Cada cerebro es distinto.
5. No hay hechos sin emociones.
6. La experiencia dirige nuestro comportamiento.
7. Las situaciones pueden desarrollar su propia dinámica.

Esto muestra parámetros sobre los cuales trabajar para aplicar el neuroliderazgo, de esta forma, el líder que conozca lo que ocurre en el cerebro humano, podrá desempeñarse con mayor éxito.

### **2.1.1.2 Sistema de Gestión y Neurociencias**

Según lo descrito al momento, este componente abarca la gestión con las personas, incluyendo clientes internos y externos; la gestión de procesos, de recursos y de responsabilidad social.

Involucra el desempeño de dichos criterios, lo que incluye planificación, organización, ejecución, y control en todos los aspectos.

---

<sup>10</sup> [https://es.linkedin.com/pulse/2-entrega-el-rol-de-la-neurociencia-wmn4f?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://es.linkedin.com/pulse/2-entrega-el-rol-de-la-neurociencia-wmn4f?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)

<sup>11</sup> <https://neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/>

Es por esto, que al momento de integrar las neurociencias a la operatoria de la organización, se deben tener presentes las nuevas tendencias como equipos de alto desempeño y autodirigidos, outsourcing, neuromanagement, coaching, empowerment, gerencia del conocimiento, programación neurolingüística, entre otras; donde se apuesta por ver a la empresa como un conjunto de procesos engranados, sincronizados, donde la productividad y la eficiencia deben ser practicadas permanentemente para alcanzar el éxito.

Esto tiene lugar cuando las organizaciones deciden iniciar un proceso de mejora, para pasar de una visión productiva básica, a una visión humana centrada en las habilidades laborales, profesionales y personales de los miembros. (Jairo Chávarro - Lenys Piña, 2017)

La empresa adquiere mayor dinamismo bajo esta visión, donde la integridad del empleado es prioritaria para su desempeño laboral. Es por ello que se acude a las tendencias mencionadas, las cuales abarcan y trabajan sobre lo intangible, para potenciar las tareas a desarrollar.

Se menciona brevemente el contenido de cada una de las prácticas, que luego serán utilizadas en las propuestas de mejora arrojadas por el Modelo.

- **Equipos de alto desempeño**<sup>12</sup>: “es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los equipos de alto rendimiento pueden variar” (Jean Lipman-Harold J. Leavitt, 2000).

Es necesario que las personas hayan desarrollado ciertas competencias individuales, como combinación adecuada de habilidades, competencia técnica, capacidad de escucha, e integración de la especificidad del otro; y competencias colectivas, como adopción de una perspectiva en conjunto de los problemas, aceptación de responsabilidad del conjunto,

---

<sup>12</sup> <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24825w/tendencias.pdf>

capacidad para trabajar en equipo, disposición para asumir conflictos productivos, entre otros; para lograr este tipo de equipos.

- **Outsourcing**<sup>13</sup>: refiere a la subcontratación de terceros para delegar algunas funciones, tareas o actividades específicas de la organización; sobre todo en procesos donde se podría aumentar la productividad y optimizarlos si se recurre a esta práctica. Generalmente se utiliza cuando se desea aumentar producción, acceder a mejores tecnologías o disminuir costos. (Rita Lisboa, 2019)

Existen distintos tipos de Outsourcing:

- Táctico: subcontratación simple para realizar una tarea específica, no imprescindible; con la cual disminuyen costos.

- Co-Sourcing: las organizaciones comparten riesgos y responsabilidades sobre la contratación.

- In house: la prestación sucede dentro de las instalaciones donde la empresa la necesita.

- Offshoring: cuando la contratación se realiza a una empresa extranjera, por menores costos es el principal motivo.

- Off Site: el servicio se ejecuta dentro de las empresas contratadas, y son distribuidos al consumidor final desde allí.

Es importante comprender los diferentes tipos de Outsourcing ya que cada uno impactará de distinta manera sobre los procesos de la organización, e implicará diversas formas de adaptación.

---

<sup>13</sup> <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

Las ventajas son: reducción de costos, mejor respuesta al cambio del entorno, construcción de relaciones comerciales, mejor imagen de la organización, mejor competencia, optimización de tiempos que favorecen al desarrollo organizacional, disponibilidad de información oportuna, aplicación de talentos y recursos estratégicos, y flexibilidad dentro de la organización.

Las desventajas, si se utiliza de forma inadecuada, la innovación depende de terceros ya que se pierde el contacto directo con nuevas tecnologías y métodos para mejorar; si no se planifica correctamente la reducción de costos puede no ser significativa, entrega de información a otras empresas que luego pueden ser competencia; reducción de control y beneficios en la entrega al consumidor final lo cual puede traer otros problemas.

- **Coaching:** “es un proceso interactivo y dinámico que se centra en ayudar a individuos y grupos a alcanzar su máximo potencial y mejorar su rendimiento. A través de conversaciones estructuradas, un coach facilita el autoconocimiento y la auto-reflexión del cliente, ayudándole a identificar y clarificar sus objetivos personales o profesionales, a descubrir sus propios recursos y soluciones, y a desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzar sus metas”, describe Luis Arimany<sup>14</sup>.

Con esta herramienta se consigue la resolución de problemas, se cumplen objetivos, o se superan bloqueos. Se centra en 3 herramientas principales, las cuales son la escucha activa hacia el cliente (lenguaje no verbal principalmente); preguntas poderosas para elevar la conciencia, y el silencio reflexivo.

Los beneficios incluyen: autoconocimiento, establecimiento de metas claras, motivación, desarrollo de habilidades y mejora de relaciones personales, entre otras tantas.

---

<sup>14</sup> <https://www.luisarimany.com/que-es-el-coaching/>

- **Empowerment:** consiste en una filosofía donde se le otorga mayor responsabilidad, poder de toma de decisiones, autonomía y liderazgo a cada uno de los empleados. Esto genera mayor compromiso y motivación en el personal, ya que pueden ejecutar sin autorización de sus superiores.

Incluye 4 principios:

- Poder: delegación de responsabilidades y autoridad en los distintos niveles de la empresa.

- Motivación: reconocimiento de resultados y celebración de logro de objetivos, lo que aumenta la autoestima y la productividad.

- Desarrollo: capacitación permanente y constante de los empleados.

- Liderazgo: líderes asertivos para delegar en los momentos oportunos y tener una visión completa del curso de la empresa.

Los beneficios de esta práctica, son la motivación, la confianza, la creatividad, y el aumento de beneficios para la organización, ya que los empleados altamente motivados son más rentables y ayudan a crear una cultura organizacional fuerte, que se traduce en resistencia frente a los desafíos que pueda afrontar la organización<sup>15</sup>.

- **Gerencia del conocimiento:** o también llamada gestión del conocimiento, se trata del proceso de identificación, organización, almacenamiento y difusión de la información dentro de una organización. Cuando la información no está bien gestionada, es costoso para la empresa ya que dedica mucho tiempo a buscarla en lugar de completar tareas centradas en resultados<sup>16</sup>.

(IBM, 2024)

<sup>15</sup> <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-el-empowerment-y-como-puede-beneficiar-una-empresa>

<sup>16</sup> <https://www.ibm.com/es-es/topics/knowledge-management>

Existen distintos tipos de conocimiento, y diversas herramientas para aplicar en la gestión. Los beneficios de implementarla en la organización son: identificación de áreas de mejora en habilidades, mejor información para toma de decisiones, se mantiene el conocimiento empresarial, aumenta la eficiencia operativa, mayor colaboración y comunicación, y seguridad de datos.

- **Programación neurolingüística:** “La programación neurolingüística (PNL) es una forma de cambiar los pensamientos y hábitos de una persona para que sean exitosos por medio de técnicas de percepción, comportamiento y comunicación. Es un enfoque pseudocientífico basado en conexiones neuronales, específicamente, en cómo procesan el lenguaje”, menciona Paulette Delgado<sup>17</sup> (2021).

Las personas percibimos el mundo a través de mapas mentales creados durante nuestra vida, estos producen emociones que modelan nuestras actitudes y reacciones frente a cada situación. La PNL ofrece diversas estrategias y métodos para detectar estos programas, y eliminar o modificar aquellos que nos impidan un mayor bienestar personal y laboral<sup>18</sup>.

Las técnicas de la PNL ayudan a mejorar al individuo, y por consiguiente, al desempeño de los grupos y equipos con los cuales interactúa. Mejorar el desarrollo individual, lo cual impacta en mejoras de la comunicación volviéndola más efectiva y asertiva. También aumenta la empatía (al tratar de ubicarse en los mapas mentales del otro), por lo cual disminuyen los conflictos inútiles.

Dentro de una organización, es una gran aliada para el aumento de la competitividad. Al sensibilizar al personal sobre los procesos mentales, se pueden crear modelos para replicar la

---

<sup>17</sup> <https://observatorio.tec.mx/edu-news/programacion-neurolinguistica-aprendizaje/#:~:text=La%20programaci%C3%B3n%20neuroling%C3%BC%C3%ADstica%20es%20una,en%20c%C3%B3mo%20procesan%20el%20lenguaje.>

<sup>18</sup> <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/6312/1/COL0082009-2014-2-1-GTH.pdf>

excelencia requerida para el éxito de la empresa. Estos modelos estarán basados en las competencias individuales de los colaboradores.

Habiendo mencionado brevemente el contenido de cada una de las tendencias que se consideran relevantes dentro de la gestión organizacional, cabe destacar que una no anula a la otra, sino más bien, se pueden trabajar de forma complementaria para aumentar la efectividad.

### **2.1.1.3 Resultados y Neurociencias**

Si bien el Modelo requiere disponer de los resultados estratégicos y de gestión de la organización en un periodo de al menos 3 años para contemplar su evolución sobre cada uno de los criterios desarrollados en el Sistema de Gestión; en este apartado se realizarán algunas menciones sobre los resultados operativos diarios.

Se entiende que la aplicación de las Neurociencias en la gestión integral de la empresa, se verá reflejada en el curso de los procesos, y por consiguiente, en el producto de los mismos.

Sin embargo, el impacto del funcionamiento del cerebro en el ámbito laboral que se mencionará a continuación, muestra la importancia de contemplar la relación que existe de estas ciencias con un exitoso desempeño en cada puesto.

- Fechas de entrega: cuando son muy apretadas, aumentan los niveles de urgencia y estrés, por lo tanto, el cerebro tiene menos apertura hacia la innovación. Ya que resulta imposible trabajar sin fechas límites dentro de las organizaciones, el foco de los líderes debe estar en disminuir los niveles de estrés. Esto derriba el mito de que estas fechas contribuyen al enfoque en el trabajo y a una mayor organización para lograr una mejor productividad.

- Incertidumbre laboral: en cuanto una persona siente que el futuro de la empresa o que su trabajo está en riesgo, las malas decisiones aparecen; porque su cerebro activa la ansiedad y el disgusto, actuará por miedo. Esto no se puede evitar completamente,

pero algo que contribuye a disminuir este accionar, es hacerlo consciente, para tomar las decisiones con más cautela y comprender que pueden modificarse en el transcurso del tiempo.

- Accionar solo basados en hechos: “la neurociencia ha dejado al descubierto que los mejores líderes parecen apoyarse en las emociones más que en simplemente la lógica” (Ivette González, 2024). Se han realizado estudios cerebrales para analizar a líderes en escenarios laborales de desarrollo de estrategias. En ellos se pudo observar que mientras más experto era el líder, más actividad se detectaba en las zonas cerebrales ligadas al pensamiento social y emocional, que en las de razonamiento lógico. Se trata de lograr una sinergia entre la lógica y las emociones, en la toma de decisiones.

- Influencia positiva: se realizaron estudios a colaboradores mientras recordaban sus interacciones relacionadas con líderes efectivos. Se activaron las zonas cerebrales ligadas al pensamiento social y emociones positivas; por lo cual se determinó que los líderes positivos influían también desde los vínculos emocionales, otorgando un sentido de propósito a los empleados, ya que habían transmitido eficientemente su visión.

- Calificación de empleados: las evaluaciones de desempeño disminuyen la contribución de los colaboradores cuando obtienen calificaciones bajas, generando un malestar que perdura. También producen competencia, por lo cual dificulta el trabajo en equipo. Se recomienda, desde las neurociencias, una aproximación más personal por parte del líder, lo cual otorga un sentido de importancia y dirección al empleado, sin que se sienta desmotivado.

- Motivadores para el logro de resultados: refiere al salario emocional, es decir, a todos los incentivos fuera de los económicos. Un buen clima laboral contribuirá sin

dudas a mejores resultados, ya que recibir un trato justo activa las mismas zonas de recompensa que cuando se reciben reconocimientos económicos. Esto se debe a la dimensión social que tiene el trabajo; lo que hace que la exclusión y el rechazo activen en el cerebro las mismas zonas que el dolor físico. Si esto se vivencia, se anula la claridad e innovación para actuar. Es por ello que deben promoverse ambientes de integración y tratos justos, lo que colaborará en la retención de personal, y esto disminuirá costos de rotación, entre otros<sup>19</sup>.

## **2.2 Conclusiones del Capítulo 2: Neurociencias en Interacción con el Modelo Abreviado de Excelencia para la Gestión de PYMES**

Según lo expuesto al momento, ha quedado demostrada la significancia y el impacto de las Neurociencias en la Gestión de las organizaciones. Se comprende que abarcan la integridad del individuo, comenzando por infinidad de estudios cerebrales que han demostrado las múltiples reacciones, modos de aprendizaje y de accionar de las personas frente a diversas situaciones. Según los estímulos recibidos, se actuará de cual o tal manera, por reflejo de la zona cerebral estimulada.

Cabe recordar que el conocimiento se adquiere mejor al experimentarlo, y aún más si el individuo se emociona al realizarlo. Aquí se entrecruza el aprendizaje, con la emoción y la acción, por ello la certeza de que al recurrir a las Neurociencias aplicadas, en este caso a la organización; el aprendizaje de los colaboradores será más efectivo, resultando en mayor beneficio tanto para el individuo como para la organización.

Al entrelazar cada componente del Modelo de Excelencia de la FPNC con estas ciencias, se detalló la influencia que pueden ejercer tanto en el Liderazgo, como en el Sistema de Gestión, y por consecuente, en los Resultados operativos decantando éstos en los estratégicos y de gestión.

Ya que en el capítulo 1 se detallaron los criterios sobre los cuales se propondrán las oportunidades de mejora, y estos corresponden al Sistema de Gestión, se contemplarán algunas de

---

<sup>19</sup> <https://neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/>

las herramientas que las Neurociencias nos brindan para trabajar este componente, y relacionarlo con los cursos de acción.

### **CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE MEJORA**

En el capítulo 1 determinamos, según Matriz GUT, los factores que resultan con mayor puntaje de priorización dentro de la organización, para generar propuestas de mejora.

- Criterio: Gestión de Procesos. Factor: Procesos Relativos a Proveedores.

En este factor, se analizó la existencia de estándares e indicadores para medir la calidad de los proveedores claves, y se concluyó que los asociados a la calidad de los productos sí tienen estándares, pero los asociados a la calidad del servicio no. Se consideran proveedores claves a los que hacen a la esencia del producto, se determinan “de calidad” si aportan a la misma, y dependiendo el área van a variar.

La oportunidad de mejora refiere a definir estándares base para determinar si se negociará con el proveedor o no desde un comienzo, asignando un puntaje a cada proveedor, según la correspondencia con los requerimientos de la bodega.

- Criterio: Gestión de las Personas. Factor: Organización de las Personas y del Trabajo.

Este factor abarca 3 aspectos: la capacitación y el desarrollo de los colaboradores para estimular la iniciativa y crecimiento, las metas de cada colaborador para generar una autoevaluación, y la política y estructura de remuneraciones.

Sobre la capacitación y desarrollo, si bien se está trabajando en un espacio de exposición de las necesidades de capacitación de cada área, se propone como mejora una planificación integral de la empresa, para que exista un conocimiento básico sobre la industria y fortalezca la cultura y la misión.

Respecto a la autoevaluación de cada empleado, si bien se realiza una evaluación de desempeño; lo que se sugiere es incluir en dicha planilla de objetivos, un seguimiento mensual de autocontrol de cumplimiento de los mismos.

En cuanto a la política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo, además de la recompensa por el logro de objetivos; existe una estructura bien definida según organigrama y

responsabilidades otorgadas. Se propone reevaluar el salario emocional y encontrar posibilidades de mejorarlo.

- Criterio: Gestión de Recursos. Factor: Gestión de la Información y de los Conocimientos.

Este factor alude a la administración, adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento. Respecto al cuidado en el manejo de estos elementos, se realiza de forma intuitiva y natural porque se encuentra implícito en la cultura organizacional; además de que existe un acuerdo de confidencialidad. Sin embargo, en cuanto a la administración y organización, son aspectos que podrían mejorarse debido a que hay un aumento en el caudal de información, en los requerimientos de informes y documentos oportunos.

A continuación, se abordarán las propuestas de mejora en detalle, con interrelación de las Neurociencias.

### **3.1 Desarrollo de Propuestas**

#### ***3.1.1 Aspectos Operativos y Cognitivos.***

Habiendo explicado en el capítulo 2 la influencia de las Neurociencias en los distintos aspectos dentro de la organización, se tomarán herramientas mencionadas para fortificar las sugerencias.

Se tienen 3 factores a abordar:

- **Procesos Relativos a Proveedores.** Al tratarse de proveedores claves de la organización y de un producto de alta gama, es fundamental fomentar la buena relación sin descuidar la calidad. También hay aspectos económicos como en toda cadena de provisión de insumos, y aspectos éticos relacionados con los valores de Viña Cobos que son sumamente importantes al momento de ofertar los productos. Poder ser comercializado en mercados internacionales, requiere cumplir con parámetros que otros países exigen sobre sustentabilidad.

Ya que en procesos de negociación es importante conocer las opiniones e intereses de la otra parte, se propone potenciar la propuesta con programación neurolingüística, ya abordada

brevemente (capítulo 2). Esta herramienta estimulará la sensibilidad y la empatía de los empleados implicados, disponiendo la situación para obtener mejores resultados al aumentar la percepción. Además, permitirá mejorar la comunicación y conocer las fortalezas que se tienen al momento de negociar<sup>20</sup>.

**- Organización de las Personas y del Trabajo.** Garantizar un clima laboral donde los colaboradores se sientan incluidos, contenidos y con herramientas a disposición para explotar sus habilidades fortalece la cultura organizacional y disminuye el nivel de rotación.

Del análisis de este factor, respecto a la capacitación y desarrollo se propone generar espacios de capacitación integral con conocimientos básicos sobre la empresa, de las labores de las distintas áreas, más allá de la capacitación específica de cada puesto.

Se sugiere el aporte del coaching organizacional, el cual consta de guiar las reuniones hacia los objetivos propuestos, con la activa participación de los integrantes. Habitualmente, este tipo de coaching se utiliza para actividades dentro de la misma área, sin embargo; en este caso se sugiere la participación de un coach en capacitaciones interáreas para lograr la integración de todo el personal, y alinear las actividades hacia un conocimiento básico del funcionamiento operativo de la empresa y de la industria. Esto generará una identidad más consolidada, generando pertenencia y comprensión a cada empleado<sup>21</sup>.

Lo que refiere a evaluación de desempeño, se propone adicionar una autoevaluación mensual que involucre el continuo seguimiento de los objetivos planteados. Esto debería plantearse como aporte de Viña Cobos, ya que la actual evaluación de desempeño es propuesta por Molinos Río de La Plata. Se sugiera tomar esta evaluación como referencia, y agregar un espacio de autoevaluación. Entre algunos de los beneficios asociados a la autoevaluación, se encuentran el fomento a la responsabilidad y autorreflexión, mejora la comunicación y retroalimentación al facilitar diálogos abiertos y constructivos entre empleados y supervisores;

<sup>20</sup> <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-ventajas-de-la-programacion-neurolinguistica>

<sup>21</sup> <https://empresa.org.ar/2021/que-es-el-coaching-organizacional-para-empresas/>

identificación de oportunidades de desarrollo; promueve el empoderamiento y la participación, contribuye a una cultura de mejora continua, y por supuesto, facilita la toma de decisiones al brindar información valiosa acerca del desempeño<sup>22</sup>.

Sobre el salario emocional, si bien la empresa lo contempla de forma casi innata por la cultura de cuidado del empleado que profesa; se sugiere reevaluarlo para obtener información de la percepción del personal sobre él: beneficios adicionales de la organización (presentes en fechas importantes, bolsones de verdura), desayuno, almuerzo, flexibilidad, días de home office en puestos que lo permiten, identificación con los valores de la organización, seguridad laboral, nivel de autonomía.

Entre los beneficios del salario emocional, se encuentran la mayor satisfacción laboral y un mejor ambiente laboral; retención del talento, incremento de productividad al generar valoración y apreciación hacia los empleados; y mejor reputación de la empresa al mostrarse más humana y comprometida con el bienestar de sus empleados<sup>23</sup>.

Si este criterio de Organización se potencia con filosofía empowerment, se obtendrán resultados más satisfactorios para Viña Cobos y para el empleado; ya que se fomenta una cultura de trabajo más auto liderada y reconocida, por lo tanto, más comprometida.

Si estas propuestas de mejora se contemplan, se logrará obtener equipos de alto rendimiento, con los principales beneficios que ello implica: disminución de rotación de personal, mayor productividad, más rentabilidad<sup>24</sup>.

### **- Gestión de la Información y de los Conocimientos.**

La Gestión de la Información abordada por el Modelo, se entrelaza de forma directa con la Gestión del Conocimiento considerada por las Neurociencias, considerando sus beneficios (capítulo 2). Más allá del orden que implica la adecuada administración y gestión de la información dentro de la empresa; contribuye de forma significativa con los procesos de aprendizaje de los colaboradores,

<sup>22</sup> <https://www.personio.es/glosario/autoevaluacion-laboral/>

<sup>23</sup> <https://es.linkedin.com/pulse/el-salario-emocional-que-es-ventajas-y-desventajas-jonathan-nouel>

<sup>24</sup> <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/10-ventajas-de-los-equipos-de-alto-desempeno-20231026-0102.html>

incluso abordando la motivación al requerir feedbacks sobre la misma que puedan tomarse como base para aumentar la participación y el compromiso; y mejorando la comunicación entre áreas para gestionarla de la forma más íntegra posible.

Además de eficientizar tareas operativas, esto optimiza el proceso para la toma de decisiones.

### ***3.1.2 Implementación.***

Se detalla la operatividad de las propuestas presentadas, junto a procesos de control o feedback a considerar con el transcurso del tiempo. Cabe recordar que lo sugerido como oportunidades de mejora, quedará supeditado a la voluntad de la empresa llevarlo a la práctica o no; en este trabajo simplemente serán descriptas las posibles vías de acción. Sin embargo, cabe destacar que estas fueron presentadas y debatidas con los líderes encargados de brindar la información necesaria para el Modelo, en este caso: Evelyn Ginestar y Julián Fierro. De estos encuentros, surgieron enriquecimientos o reformulación de propuestas.

- **Procesos Relativos a Proveedores.** Los procesos de negociaciones implican al departamento de Compras, y en algunos casos, a integrantes de Finanzas/Contabilidad; de acuerdo al tipo de producto/servicio que trate. Por ejemplo, en negociaciones con productores de uvas, quienes son parte de nuestros principales proveedores, son incluidos el Gerente de Finanzas y la Jefa de Administración por cuestiones financieras a tratar de forma individual con cada uno de los productores.

Debido a que la empresa está orientada a productos de alta gama, trata de manera muy personalizada a cada proveedor, ya que cada insumo o servicio es parte clave para lograr la calidad requerida al momento de competir. También, citando el ejemplo de los productores de uva; son insumos estratégicos y la mayoría de los proveedores son empresas familiares, con la complejidad cultural que ello trae al momento de negociar. Por ello, surgen estas propuestas de mejora:

- *Acceder a una formación corta en Programación Neurolingüística.*

Los colaboradores inmersos en los procesos de negociación podrán adquirir técnicas para comprender la comunicación interpersonal, y herramientas para interpretar y mejorar la comunicación no verbal con los proveedores, dando espacio a poder influir positivamente sobre ellos. Otros beneficios que adjudica esta formación son: mejora en el desempeño personal y laboral; genera autocríticas superadoras sobre las prácticas y creencias que las sostienen por lo cual se pueden cambiar patrones de conducta negativos; y la posibilidad de eliminar limitaciones sobre metas entre los beneficios más destacados<sup>25</sup>.

- *Breve planilla de calificación sobre el proveedor.*

Esta deberá completarse una vez realizado el trato. Esto permitirá generar una base de datos con características de negociación, que servirá tanto de referencia de cada proveedor, como de comparación cuando se tengan insumos sustitutos. A los fines del trabajo, se sintetiza la presentación de la misma para referir las características a contemplar; sin embargo, la organización podría adaptar estas condiciones al formato que crea pertinente para operarlas.

---

<sup>25</sup> [https://www.aprender21.com/cursos-psicologia/programacion-neuro-linguistica-pnl/experto-pnl.php?pais=AR&utm\\_campaign=adw-epnl-ar-rbusq&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw3NyxBhBmEiwAyofDYYm0ucnRjv2xWPmQ2B9uvaPbueQPMnNATiYVheYB-VP1hOzFVHyqphoCnoMQAvD\\_BwE](https://www.aprender21.com/cursos-psicologia/programacion-neuro-linguistica-pnl/experto-pnl.php?pais=AR&utm_campaign=adw-epnl-ar-rbusq&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_medium=cpc&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3NyxBhBmEiwAyofDYYm0ucnRjv2xWPmQ2B9uvaPbueQPMnNATiYVheYB-VP1hOzFVHyqphoCnoMQAvD_BwE)

*Condiciones de negociación*

| <b>Características del proveedor</b> | <b>Observaciones</b> | <b>Puntuación</b> |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------|
| Opciones de financiación             |                      |                   |
| Tiempo de entrega                    |                      |                   |
| Posibilidad de negociación           |                      |                   |
| Posibilidad de sustitución           |                      |                   |
| Sustentabilidad                      |                      |                   |
| Otras consideraciones                |                      |                   |
| <b>Fecha:</b>                        | <b>Total</b>         |                   |

*Fuente: elaboración propia*

La puntuación a asignar, variará de 1 a 5 en cada característica, considerando que 1 corresponde a una condición más favorable en la negociación, y 5 a más desfavorable.

Esta propuesta fue validada por Julián, Jefe de Compras; y sugirió adicionar ponderación a cada una de las variables; ya que habrá ocasiones donde algunas condiciones tengan más peso que otras.

El proveedor que menor puntaje obtenga, será el más apropiado para mantener relaciones comerciales.

Ambas herramientas contribuirán a un enriquecimiento en las negociaciones, que resultará beneficioso para las dos partes y brindará seguridad a los colaboradores.

**- Organización de las Personas y del Trabajo.** De este factor, surgen estas propuestas de mejora:

- *Capacitación integral básica sobre la empresa, de las labores específicas de las distintas áreas, con colaboración de coach que coordine las actividades participativas para incluir a integrantes reacios de la organización.*

Se trata de charlas, coordinadas e impartidas por los empleados de cada área, donde puedan mostrar a sus compañeros acerca de sus labores, y luego realizar pequeñas actividades de simulación sobre las mismas. En este punto, intervendría el coach para el desarrollo y el involucramiento de todos los empleados.

Al plantear esta propuesta al departamento de Recursos Humanos, a cargo de Evelyn Ginestar; se obtuvo como respuesta que, frente a una cultura fuerte como la de Viña Cobos, no sumaría beneficios la participación de un tercero en actividades de este estilo; ya que hay equipos consolidados que no alterarían su funcionamiento para ser partícipes. Además, seguiría existiendo la resistencia de algunos integrantes por obtener un conocimiento básico acerca de las tareas del resto de la empresa; ya que no concierne a sus labores diarias y no les despertaría curiosidad.

Sí se tomó como válida la sugerencia de que toda la organización conozca acerca del trabajo de cada área; por lo cual podrían desarrollarse dos herramientas interactivas a disposición para quien lo desee: organigrama interactivo, con breve presentación de la persona y descripción de cada puesto; y la realización de videos cortos por área donde de forma descontracturada, se mencionen las labores principales de cada una y su interacción con el resto.

*- Reformulación de propuesta de mejora: organigrama interactivo descriptivo, y videos cortos de presentación de áreas.*

- *Autoevaluación de desempeño mensual, para continuo seguimiento de los objetivos planteados anuales.*

Esta propuesta fue validada por Evelyn, encargada de Recursos Humanos, e incluso indicó que se encuentra en investigación de aplicaciones que sirvan para tal fin, para brindar herramientas más dinámicas y que inciten a

que el empleado se interese por registrar su desempeño sin que ello resulte tedioso.

Menciona que es dificultoso encontrar herramientas que no sean costosas, que puedan generar interés en el empleado para que las utilicen, y que le permitan tener resultados en un corto plazo para determinar si son efectivas o no.

- *Realizar una encuesta para reevaluar el salario emocional, obtener información de la percepción del personal sobre el mismo.*

Se toma como válida la propuesta de realizar una encuesta donde se verifique la percepción de los colaboradores sobre los beneficios otorgados, y adicionar una pregunta donde se releve si prefieren beneficios asociados al tiempo, al dinero o a la salud (referido a beneficios de bienestar físico y emocional).

Si bien no se ha obtenido información específica sobre este punto, se han contemplado distintos aspectos al realizar otras encuestas dentro del área de Recursos Humanos, y de ellas se obtuvo que el personal dentro de convenio prefiere beneficios asociados al tiempo, por lo cual, en áreas productivas los viernes se redujo la jornada laboral 1 hora; y el personal fuera de convenio prefería beneficios que pudieran traducirse a dinero, por lo cual recientemente obtuvieron el mismo beneficio para generar la satisfacción de que es más productivo su tiempo.

- *Potenciar el criterio de Organización de las Personas con filosofía empowerment.*

Se propone como mejora, brindar herramientas de autoliderazgo a los empleados, lo cual es soporte para garantizar una filosofía empowerment en Viña Cobos.

Si bien pueden brindarse talleres específicos que otorguen herramientas del tema, también pueden incluirse dentro de la autoevaluación de desempeño y de la encuesta sobre salario emocional, ítems que refieran a este aspecto para que el empleado tenga un diagnóstico y conozca su evolución; y la empresa también pueda detectarlo y brindar instrumentos si lo considera necesario.

A continuación, se definen algunas características comprendidas dentro del autoliderazgo, que podrían considerarse para el caso en cuestión:

*Características de autoliderazgo*

| <b>Características de autoliderazgo</b> | <b>Observaciones</b> | <b>Puntuación</b> |
|---|----------------------|-------------------|
| <i>Comunicación asertiva</i>            |                      |                   |
| <i>Gestión de estrés</i>                |                      |                   |
| <i>Planificación del tiempo</i>         |                      |                   |
| <i>Autodisciplina</i>                   |                      |                   |
| <i>Automotivación</i>                   |                      |                   |
| <b>Fecha:</b>                           | <b>Total</b>         |                   |

*Fuente: elaboración propia*

La puntuación a asignar, variará de 1 a 5, considerando que 1 corresponde a un nulo desarrollo de la característica de autoliderazgo, y 5 al logro óptimo.

Contemplando que las propuestas de mejora sugeridas fueran abordadas, se estaría contribuyendo a la formación de equipos de alto rendimiento; ya que tal como se mencionó, se requiere una serie de competencias individuales y grupales que hagan posible esta actitud y compromiso compartido.

**- Gestión de la Información y de los Conocimientos.**

La confidencialidad de la información está inmersa en la cultura de la empresa, es parte del profesionalismo que se imparte. Respecto a la administración y gestión de la información, existen 2 grandes documentos que la centraliza en aspecto financiero: budget y capex; pero más allá de estos,

se encuentra distribuida en pluralidad de informes que genera cada una de las áreas, a veces generando duplicación de tareas. También comprender sobre el tiempo en el cual están disponibles los informes, donde a veces se generan retrasos por disponibilidad de los datos y por administración del tiempo para generarlos. Contemplando este panorama, surgen las siguientes propuestas:

- *Elaboración de una planilla informativa integral, donde todas las áreas mencionen los informes que elaboran, breve detalle del contenido, y periodicidad.*

Si bien los informes se utilizan para fines distintos en cada área; podrían simplificarse labores si se integraran necesidades de distintos puestos sobre un mismo documento, de acuerdo el tema que aborde.

Esto permitiría poner a toda la organización en conocimiento de los datos que maneja cada uno de los compañeros en detalle, y acceder a quien conozca más sobre el tema.

También puede colaborar en la integración de dos o más informes de distintas áreas, donde una sola persona lo elabore probablemente añadiendo datos que el resto de las áreas requieran, pero con un menor esfuerzo y eliminando la duplicidad en el manejo de información.

- *Capacitación por área respecto a la utilización del sistema operativo Sistemas Bejerman, para la descarga de reportes.*

Brindará más herramientas a cada puesto para los requerimientos diarios de información, y permitirá unificar los reportes detallados en la propuesta de mejora anterior; ya que entre áreas podrán detectar de dónde y de qué manera les sirve el procesamiento de los datos.

- *Elaboración de manuales de procedimiento en cada puesto.*

Esta fue una sugerencia de Julián Fierro, quien propone que esto contribuiría a que las metodologías de cada puesto de trabajo queden plasmadas, para que excedan a la persona y formen realmente al mismo. Es

decir, que se elaboren documentos con detalle de labores, objetivos y responsabilidades; para que el saber-hacer quede registrado y dentro de la organización.

Se considera que la aplicación de estas sugerencias, contribuirán notablemente en la organización y disposición de la información. Estos aspectos forman parte de la Gestión del Conocimiento abordada por las Neurociencias; ya que tal como se mencionó, la adecuada administración y gestión de la información contribuye significativamente con los procesos de aprendizaje de los colaboradores, sumado a los múltiples beneficios ya mencionados para la organización.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar una investigación sobre la situación actual de Viña Cobos, donde se utilizó el Modelo abreviado de Gestión de la Calidad para obtener un diagnóstico y detectar aspectos a mejorar, se lograron plantear oportunidades de mejora contemplando a las Neurociencias.

Tal como se mencionó en el marco teórico, la Calidad es determinante para el éxito organizacional, por lo cual se abordó el trabajo utilizando uno de sus modelos de autoevaluación para analizar a la empresa posicionada internacionalmente cumpliendo altos estándares de calidad.

Sus elevados niveles de desempeño se reflejan en los porcentajes de excelencia obtenidos en el diagnóstico. Cabe mencionar que se prestó especial cuidado sobre la confidencialidad de la información recabada.

Las debilidades organizacionales con mayor posibilidad de mejora se presentaron en el Componente Sistema de Gestión, particularmente en los Criterios de Gestión de Procesos, de las Personas y de Recursos. Esto implica a procesos relativos a proveedores, al Departamento de Recursos Humanos, y a la gestión de la información y conocimientos.

Si estos factores se piensan desde la perspectiva de una empresa joven en constante crecimiento, son elementos que se mantienen en permanente movimiento por expansión y adaptación a los cambios, lo cual avala que existan puntos destacados a mejorar en ellos. El diagnóstico fue favorable para poder identificar estas oportunidades de mejora.

También contemplar que, tal como se menciona en el marco teórico, Viña Cobos presenta una cultura organizacional fuerte, por ello la sugerencia de potenciar las propuestas de mejora con Neurociencias fue bien receptada, ya que conllevan un grado extra de compromiso que los colaboradores demuestran tener. Se propusieron cursos de acción que abordan a las personas de forma íntegra y al proceso de aprendizaje como eje central, lo cual impulsa al personal y es parte de uno de los valores de la empresa; por lo cual el impacto esperado es mayor.

Estos cursos de acción fueron presentados a los líderes pertinentes, y validados como contribución importante al aumento del desempeño de la empresa. Algunas de las propuestas fueron mejoradas gracias a su aporte, e incluso hubo una reformulación donde se implicaba la participación de un tercero y esto generaría resistencia en el desarrollo de la propuesta; por lo cual se sugirió otra alternativa.

Para finalizar el trabajo cabe mencionar que, si bien la implementación y la aplicación de las propuestas de mejora sugeridas quedará a voluntad de Viña Cobos, la aplicación de herramientas de Neurociencias a vías de acción que sustenten la Calidad dentro de cualquier organización, formará bases sólidas, de mayor aprendizaje y mejor adaptación a un mercado mundial cada vez más demandante y cambiante.

## BIBLIOGRAFÍA

Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2023). *PNC GESTIÓN PYME*. Buenos Aires, Argentina.

Bodega Viña Cobos. (2024) *Anexos de elaboración propia, e información general*. Mendoza, Argentina.

Disponible en web: [vinacobos.com](http://vinacobos.com)

Barraud, Eduardo. (2012). *Evolución del sector vitivinícola en años recientes, bodegas boutiques*.

Trabajo de investigación. FCE UNCuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado de:

[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4906/barrud-evolucionsectorvitivinicola.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4906/barrud-evolucionsectorvitivinicola.pdf)

Palomar, M. (27 de junio de 2017). *¿Qué aporta la neurociencia al mundo del aprendizaje?* Instituto

Superior de Estudios Psicológicos. Obtenido de: [https://www.isep.es/actualidad-](https://www.isep.es/actualidad-neurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/)

[neurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/](https://www.isep.es/actualidad-neurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/)

Gonzalez, I. (02 de marzo de 2017). *Neuroliderazgo: la neurociencia al servicio del ámbito laboral*.

Neuromarketing.la. Obtenido de [neuromarketing.la: neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-](https://neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/)

[-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/](https://neuromarketing.la/2017/03/neuroliderazgo-la-neurociencia-al-servicio-del-ambito-laboral/)

Acosta, Enrique. (2024). *Influencia de la neurociencia en las organizaciones*. Academia. Obtenido de:

[https://www.academia.edu/35111576/Influencia\\_de\\_la\\_neurociencia\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/35111576/Influencia_de_la_neurociencia_en_las_organizaciones)

Brutti, Franco. (26 de julio de 2023). *Las 5 ventajas de la programación neurolingüística*. The Power.

Obtenido de: [https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-ventajas-de-la-programacion-](https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-ventajas-de-la-programacion-neurolinguistica)

[neurolinguistica](https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-ventajas-de-la-programacion-neurolinguistica)

Lisboa, Rita. (18 de marzo de 2019). *Outsourcing: ¿Qué es y por qué es importante en la era digital?*

Rockcontent. Obtenido de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

Rigotti, Tamara. (2024). *¿Qué es el empowerment y cómo puede beneficiar a una empresa?*

Businnes School Online-Blended. Obtenido de: [https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/](https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa-que-es-el-empowerment-y-como-puede-beneficiar-una-empresa)

[que-es-el-empowerment-y-como-puede-beneficiar-una-empresa](https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa-que-es-el-empowerment-y-como-puede-beneficiar-una-empresa)

Villa Camacho, María Eugenia. (20 de septiembre de 2013). *Programación neurolingüística. Concepto*

*y aplicaciones en la Organización*. Fundación Universidad de América. Obtenido de:

<http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/6312/1/COL0082009-2014-2-1-GTH.pdf>

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://www.sydle.com/es/blog/matriz-gut-62d05b64675a2377260936ae>
- <https://es.linkedin.com/pulse/el-salario-emocional-que-es-ventajas-y-desventajas-jonathan-nouel>
- <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-pulso/#:~:text=Una%20encuesta%20de%20pulso%20es,por%20lo%20regular%20cada%20semana>
- <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-definici%C3%B3n-objetivos-estilos-funciones-y-zvinklys>
- [https://es.linkedin.com/pulse/2-entrega-el-rol-de-la-neurociencia-wmn4f?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://es.linkedin.com/pulse/2-entrega-el-rol-de-la-neurociencia-wmn4f?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)
- <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24825w/tendencias.pdf>
- <https://www.luisarimany.com/que-es-el-coaching/>
- <https://www.ibm.com/es-es/topics/knowledge-management>
- <https://observatorio.tec.mx/edu-news/programacion-neurolinguistica-aprendizaje/#:~:text=La%20programaci%C3%B3n%20neuroling%C3%BC%C3%ADstica%20es%20una,en%20c%C3%B3mo%20procesan%20el%20lenguaje.>
- <https://empresa.org.ar/2021/que-es-el-coaching-organizacional-para-empresas/>
- <https://www.personio.es/glosario/autoevaluacion-laboral/>
- <https://es.linkedin.com/pulse/el-salario-emocional-que-es-ventajas-y-desventajas-jonathan-nouel>
- [https://www.aprender21.com/cursos-psicologia/programacion-neuro-linguistica-pnl/experto-pnl.php?pais=AR&utm\\_campaign=adw-epnl-ar-rbusq&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw3NyxBhBmEiwAyofDYYm0ucnRjv2xWPmQ2B9uvaPbueQPMnNATiYVheYB-VP1hOzFVHyqphoCnoMQAvD\\_BwE](https://www.aprender21.com/cursos-psicologia/programacion-neuro-linguistica-pnl/experto-pnl.php?pais=AR&utm_campaign=adw-epnl-ar-rbusq&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_medium=cpc&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3NyxBhBmEiwAyofDYYm0ucnRjv2xWPmQ2B9uvaPbueQPMnNATiYVheYB-VP1hOzFVHyqphoCnoMQAvD_BwE)

**ANEXOS****ANEXO 1**

## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

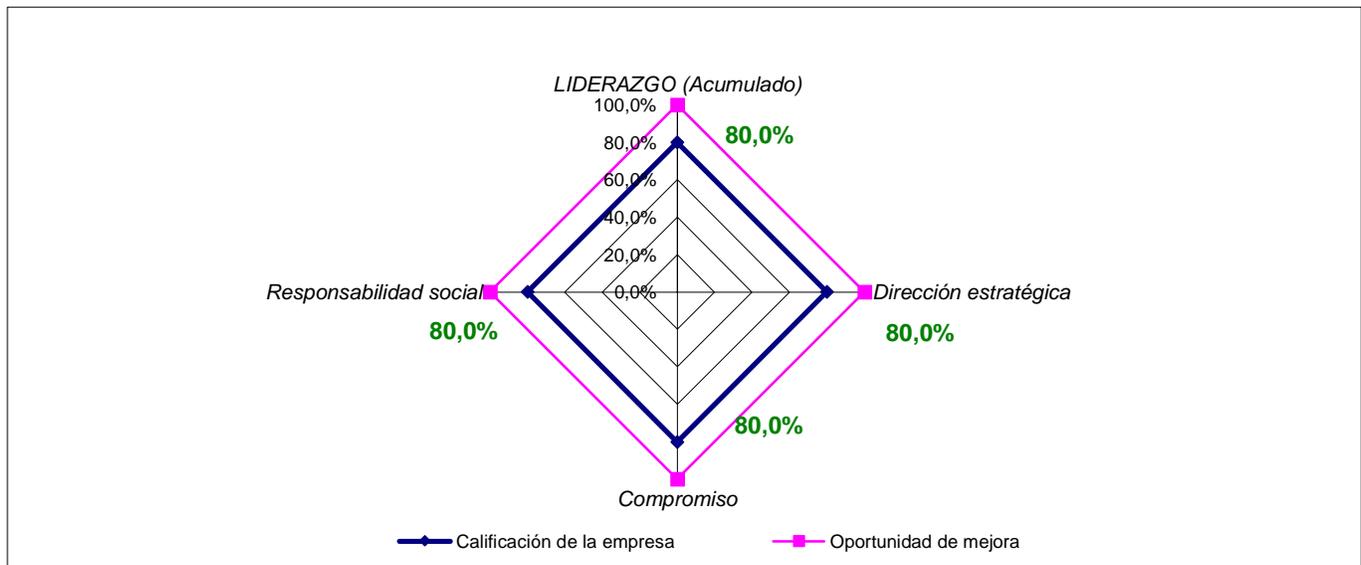
## Componente: Liderazgo

| N° DE ORDEN                                 | PREGUNTAS   | DATOS Y EVIDENCIAS  | OPORTUNIDAD DE MEJORA  | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                        |                        |                      |                      |                 |  |
|---|---|---|--|-------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|--|
|   |   |   |  | No implementada               | Implern. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |  |
| <b>1. LIDERAZGO (110 PUNTOS)</b>            |   |   |  |                               |                        |                        |                      |                      |                 |  |
| <b>A) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (50 PUNTOS)</b> |   |   |  |                               |                        |                        |                      |                      | <b>40</b>       |  |
| 1   | ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?  | Sí, estos componentes son definidos contemplando el criterio, pensamiento y accionar del nivel ejecutivo. Para definir valores éticos, se consideran las observaciones y opiniones de cada ejecutivo; ya que la empresa presta especial atención al bienestar de sus clientes, tanto internos como externos. También, plantea los objetivos estratégicos con la mirada ejecutiva integral sobre el desarrollo y capacidad de la organización.   | Mejor visibilidad dentro de la organización, para que exista un mayor impacto en los visitantes. Más comunicación interorganizacional, a modo recordatorio para los empleados. | 0                             | 7                      | 16                     | 27                   | 34                   | 27              |  |
| 2   | ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes? | Sí, existen objetivos claros establecidos, y hay indicadores en varios tópicos que van mostrando la evolución de la empresa. Son indicadores de gestión, económicos-financieros (donde algunos son comparables con distintos competidores: ventas del mercado, cantidad de cajas, precio promedio por país y por línea de vinos, entre otros), indicadores salariales (son encuestas de mercado para saber cómo estamos respecto a otros competidores del rubro, y beneficios otorgados), indicadores de mercado (donde cada canal de venta ve precios de referencia en plataformas). Y tenemos otros indicadores más intangibles, como lo son las calificaciones de críticos de vino por ejemplo, quienes puntúan los distintos vinos tanto propios como de la competencia, y esto también brinda información valiosa. | Compartir los indicadores que se crean pertinentes a cada área, con todo el equipo de dicha área; para generar compromiso y conocimiento del curso de la empresa.              | 0                             | 3                      | 9                      | 13                   | 16                   | 13              |  |

| B) COMPROMISO (30 PUNTOS)             |   |   |  |   |   |     | 24 |    |    |
|---------------------------------------|---|---|--|---|---|-----|----|----|----|
| 3                                     | ¿El equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos? | Demuestra su compromiso con la visión, misión y valores; por lo cual se decidió reformularlos para arraigarlos mucho más. Se creyó necesario reformularlos para que todos los miembros lo definieran de la misma manera; y sean comunicados con claridad. En cada actividad que la empresa realiza, se notan los valores inherentes a las personas; como parte de una filosofía muy fuerte de la empresa.   | Invitar a los empleados a que propongan las formas de comunicarlos dentro de la empresa, y fortalecer estos pilares.   | 0 | 6 | 15  | 24 | 30 | 24 |
| C) RESPONSABILIDAD SOCIAL (30 PUNTOS) |   |   |  |   |   |     | 24 |    |    |
| 4                                     | ¿El equipo de dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?                             | Sí, de forma indirecta la mayoría de las veces, ya que toda la responsabilidad de este tema, recae sobre el área de marketing con su programa de sustentabilidad anual. Dentro de este programa, uno de los ejes es la comunidad y responsabilidad social. Sin embargo, en propuestas que ya se han llevado a cabo, como por ejemplo la primer subasta para proveer de tecnología a chicos que habían quedado desconectados de la educación luego de la pandemia; el director participó activamente en la entrega de los equipos. La segunda subasta se destinó a la creación de un playón deportivo para una escuela social que no tenía lugar para recrearse; y en este año se llevará a cabo la tercera subasta (aún no se define cuál será el destino de la recaudación). También se promueve la participación de los empleados en programas de contribución a la comunidad, con el patrocinio a hijos de empleados, en vinculación con FONBEC (Fondo de Becas). Aquí el acompañamiento no solo es económico (esta parte la brinda la bodega), sino que se requiere de un apoyo emocional a los ahijados. Además, se participa anualmente en un curso de orientación vocacional para alumnos que están culminando el secundario y deben comenzar la facultad; ya que en esta etapa tienen mucha incertidumbre y mediante un recorrido por Viña Cobos, pueden conocer al personal, sus profesiones y labores. Otro punto a destacar, es el compromiso con la economía regional: el 70% de sus proveedores son locales. | El equipo de dirección es el principal impulsor para dichos programas; a su vez, se cuida la participación del mismo por la impronta de su rol en la organización. | 0 | 3 | 7,5 | 12 | 15 | 12 |

|                                    |   |  |   |          |           |           |           |            |           |
|------------------------------------|---|--|---|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 5                                  | ¿El equipo de dirección establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente? | Viña Cobos nació siendo una empresa que aplicaba prácticas sustentables en el viñedo, para cuidar del medio ambiente. Al pasar los años, se volvieron más intensas y palpables por las tendencias globales. Entonces, se sumaron prácticas: cuidado del agua, al encontrarse en una zona con emergencia hídrica permanente; por lo cual se pasó de una irrigación a manto, a una irrigación por goteo, lo cual eficientiza el uso del agua; por lo cual también se construyeron represas. También se cuida el suelo con plantaciones de verdeos; y tratando de no utilizar agroquímicos. Este último punto, sin embargo, ante una incontingencia climática donde se vea afectada la calidad del producto, se utilizará en una mínima medida. Uso biodinámico de los viñedos. Se comenzó a medir la huella de carbono, y la electricidad para disminuirlos. | No se tienen indicadores cuantitativos de todas las acciones, los cuales podrían establecerse para tener una medida de referencia de las mejoras. | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15         | 12        |
| <b>LIDERAZGO - TOTAL DE PUNTOS</b> |   |  |   | <b>0</b> | <b>22</b> | <b>55</b> | <b>88</b> | <b>110</b> | <b>88</b> |

Componente Liderazgo



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 1

**ANEXO 2**

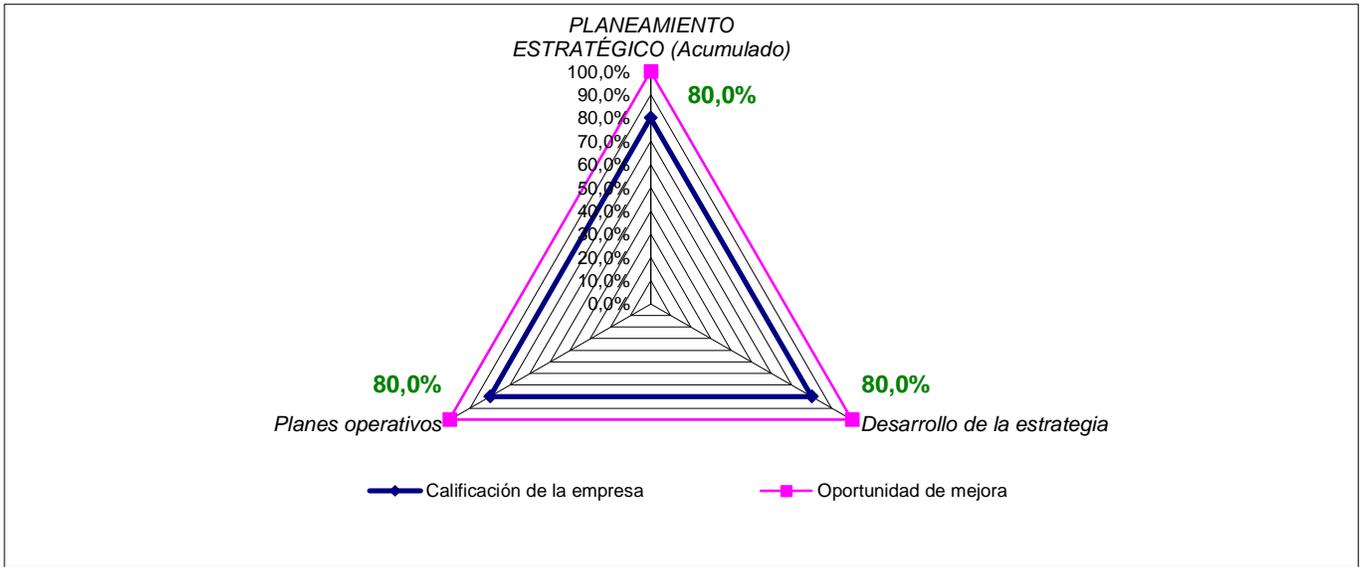
## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Sistema de Gestión / Criterio 1: Planeamiento Estratégico

| N° DE ORDEN                                       | PREGUNTAS  | DATOS Y EVIDENCIAS  | OPORTUNIDAD DE MEJORA  | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                       |                        |                      |                      |                 |    |
|---|--|---|--|-------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|----|
|   |  |   |  | No implementada               | Implem. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |    |
| <b>2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 PUNTOS)</b>    |  |   |  |                               |                       |                        |                      |                      |                 |    |
| <b>A) DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA (50 PUNTOS)</b> |  |   |  |                               |                       |                        |                      |                      |                 | 40 |
| 6   | ¿Dispone la empresa de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?   | Sí, a nivel integral, existe una visión, misión y valores de la compañía, que fue primordial definirlos en el equipo de líderes, con el cual hacemos reuniones mensuales sobre todo para conversar entre todas las áreas y trabajar como soporte unas de otras, como equipo; desde la parte productiva, pasando por administración y supply chain, y finalmente la parte comercial. Las planificaciones generalmente son a 5 años, para alinear todos los objetivos macro de la compañía.   | Exponer por área, los objetivos estratégicos a cumplir del resto de las áreas; para que se comprendan las necesidades de cada una y se accione en la misma dirección; en conocimiento de las mejoras que todos requieren.  | 0                             | 6                     | 14                     | 22                   | 28                   | 22              |    |
| 7   | ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades? | Sí, el análisis del contexto externo y el escenario competitivo conlleva su estudio por el posicionamiento que la empresa desea conseguir y mantener. Reconoce las oportunidades, sobre todo brindadas por las posibilidades de financiamiento, de innovación y de potenciales mercados. Las amenazas principalmente las brinda el contexto económico del país, lo cual afecta el gran volumen de exportaciones que realiza la bodega. También cabe destacar las contingencias climáticas que suelen ocurrir y pueden afectar significativamente la producción si no se toman medidas a tiempo; o se toman otros cursos de acción. Entre las fortalezas, cabe resaltar la fuerte cultura organizacional que posee la empresa; lo cual traslada un grado considerable de responsabilidad a sus empleados; y ellos responden de forma positiva aún en las adversidades. El posicionamiento de la organización a nivel global, le brinda certezas acerca de los cursos de acción que | Analizar más en profundidad la relación costo-beneficio, entre tener más viñedos propios o alquilarlos; con proyección de aumentar la producción de uva en un futuro. Tener en cuenta sobre todo, tema personal; si convendría que fuera propio, o tercerizado. Además de la maquinaria necesaria. | 0                             | 4                     | 11                     | 18                   | 22                   | 18              |    |

|   |   |  |   |          |           |           |           |           |           |
|---|---|--|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   |   | va desarrollando. También, ser referentes y pioneros en el rubro, genera una identidad de marca que valoriza; sumado a sus fuertes valores. En cuanto a debilidades, contemplar los límites de producción según viñedos y capacidad en bodega.   |   |          |           |           |           |           |           |
| <b>B) PLANES OPERATIVOS (30 PUNTOS)</b>           |   |  |   |          |           |           |           |           | <b>24</b> |
| 8   | ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?   | Los objetivos estratégicos siempre son desagregados en objetivos y planes operativos; gran guía para la integración de ellos es el budget y capex que se mencionaron anteriormente, anual y con proyección a 5 años de todas las áreas. También hay planificaciones comerciales de ventas, y de viajes anuales para generar fidelización de clientes y capacitaciones. En cuanto al área productiva de la empresa; tienen sus planificaciones de elaboración, y de cuidado y rendimiento de los viñedos. | Comunicar de forma explícita a los equipos, los objetivos a alcanzar dentro del corto, mediano y largo plazo dentro del área. Para alinear las labores individuales, y hacer una revisión trimestral de los mismos. | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15        | 12        |
| 9   | ¿Ha establecido la empresa indicadores clave de desempeño de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones? | Sí, en cuanto a los planes operativos existen distintos reportes e indicadores que van midiendo el curso de la empresa en lo micro, como lo son los presupuestos de ventas, anuales y bianuales (con seguimiento de proyección, realización y desvíos), ventas del negocio, estrategias en conjunto, reportes de gestión, balances contables, budget y capex, entre otros. Estos archivos se mantienen monitoreados mensualmente, y se alerta sobre los desvíos para encaminar según lo previsto.        | Proponer acciones sobre los desvíos en el corto plazo, con los indicadores pertinentes para monitorearlos, en un periodo no mayor a tres meses. Documentar alternativas de acción.                                  | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15        | 12        |
| <b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO - TOTAL DE PUNTOS</b> |   |  |   | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>40</b> | <b>64</b> | <b>80</b> | <b>64</b> |

Criterio 1. Planeamiento Estratégico.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 2

**ANEXO 3**

## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Sistema de Gestión / Criterio 2: Enfoque en Clientes y Mercados

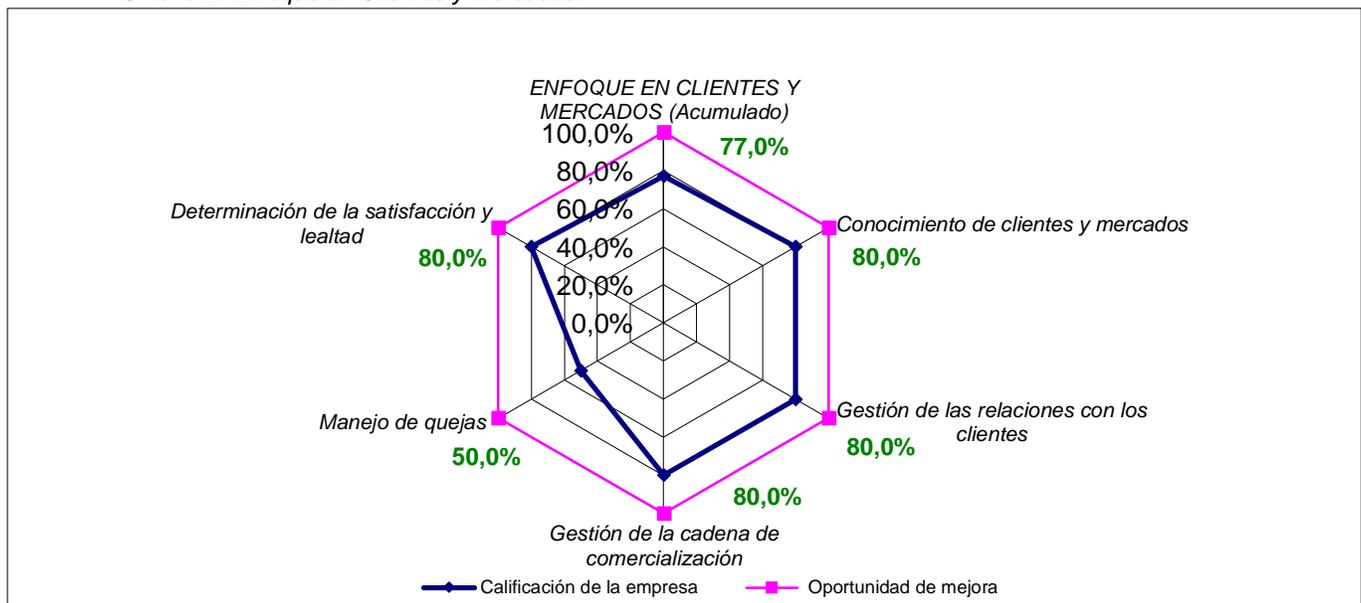
| N° DE ORDEN   | PREGUNTAS  | DATOS Y EVIDENCIAS   | OPORTUNIDAD DE MEJORA   | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                       |                        |                      |                      |                 |
|---|--|--|---|-------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
|   |  |  |   | No implementada               | Implem. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |
| <b>3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (100 PUNTOS)</b>     |  |  |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |
| <b>A) CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS (30 PUNTOS)</b> |  |  |   |                               |                       |                        |                      |                      | <b>24</b>       |
| 10  | ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar? | <p>Sí, se tiene bien definido el mercado on trade como off trade al que quiere llegar la empresa. Sobre todo en los últimos años, se ha enfocado en estudiar cada segmento al que se quiere llegar, para entender a los consumidores, y analizar qué pasa con la competencia directa. La meta es llegar a más y mejores consumidores, y fidelizarlos. Por lo cual también se tiene el foco sobre los mercados potenciales. Off trade cabe mencionar que recientemente se está introduciendo la línea más joven a los supermercados aquí en Argentina; y siempre se eligió muy bien con cuáles vinotecas y restaurantes trabajar, por la exclusividad del producto. También están los mercados internacionales, y algunos consumidores finales que se radican en Argentina, generalmente de nacionalidad brasilera y estadounidense que se atienden de forma directa. Y la atención al consumidor final en la bodega, en el edificio de Turismo y Hospitalidad; donde solo el 10% es público argentino, el 65% brasilero, el 16% estadounidense, y el 9% del resto del mundo.</p> | <p>Realizar estudio de mercado profundo, para definir expresamente los segmentos de mercado, organizar clientes según canal de ventas, e identificar el posicionamiento de las marcas a nivel nacional. Hacer un análisis de mercado internacional.</p> | 0                             | 3                     | 7                      | 12                   | 15                   | 12              |

|  |   |   |   |   |   |      |    |    |    |
|--|---|---|---|---|---|------|----|----|----|
| 11   | ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?           | Sí, se investiga haciendo terreno, tanto en los canales trade (interno y externo), como en el canal DTC (Direct to Consumer): visitando a los clientes haciendo acciones presenciales, entrevistando, conociendo cuáles son los productos que trabajan y los márgenes que manejan, cuál es el enfoque de la vinoteca por ejemplo. En el canal DTC, se trabaja codo a codo, es sumamente personalizado el servicio lo que genera una confianza en el cliente para conocer qué es lo que necesita. Este año se comenzarán a trabajar encuestas de satisfacción en dicho canal, de forma anónima para que tenga más libertad de respuesta.   | Aumentar la cantidad de acciones realizadas con clientes, para fidelizar un mayor número. Determinar indicadores cuantitativos, para medir con certeza los requisitos de los clientes.                        | 0 | 3 | 7    | 12 | 15 | 12 |
| <b>B) GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (25 PUNTOS)</b> |   |   |   |   |   |      |    |    | 20 |
| 12   | ¿Provee la empresa información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia o desean formular observaciones?                              | En la página web hay disponible información de la empresa (filosofía, información del fundador, historia), y de los productos muy detalladamente (fichas técnicas, líneas de los vinos, precios). En el canal DTC se brinda mayor información a los clientes, (por la atención personalizada que brinda) como por ejemplo maridaje, tiempo y condiciones de guarda. En el servicio de Turismo on trade, la información se brinda cara a cara con el cliente durante la degustación brindada. Los principales canales de contacto con clientes trade o potenciales clientes, son email, llamada telefónica y Whatsapp. Mediante redes se redirige el contacto según canal de venta que corresponda; y en Turismo se generan relaciones comerciales con agencias, quienes son intermediarias con el consumidor final. | Brindar un enlace con un formulario de satisfacción, en todos los canales de venta. Que allí figure contacto del cliente, por si requiere información específica sobre algún producto.                        | 0 | 5 | 12,5 | 20 | 25 | 20 |
| <b>C) GESTIÓN DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN (10 PUNTOS)</b>   |   |   |   |   |   |      |    |    | 8  |
| 13   | ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción? | La empresa, en reunión con los líderes representantes de todas las áreas y de cada canal de comercialización (trade externo, trade interno, turismo y DTC); define los requisitos de los clientes y determinan el horizonte para  | Al ser vinos de alta gama, ubicarse en nichos de mercado, y tener que adaptarse a los distintos mercados internacionales; es crucial este punto. Como posibilidad de mejora, se propone aumentar las acciones | 0 | 2 | 5    | 8  | 10 | 8  |

|  |   |  |  |   |     |      |     |    |     |           |
|--|---|--|--|---|-----|------|-----|----|-----|-----------|
|  |   | las nuevas elaboraciones; contemplando también el packaging y la comunicación, para lograr una calidad integral.   | comerciales realizadas en sincronía en los canales de venta, para generar devoluciones más significativas de todos los públicos al generar mayor impacto.  |   |     |      |     |    |     |           |
| <b>D) MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS (10 PUNTOS)</b>                                |   |  |  |   |     |      |     |    |     | <b>5</b>  |
| 14   | ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?   | Primero se debe verificar la fuente del reclamo, ya que hay algunos clientes (vinotecas por ejemplo); que siguen teniendo nuestros vinos pero ya no tienen relación comercial con la empresa. Una vez que se identifica el reclamo, se deriva al área de calidad o enología en caso de que se trate de una característica del vino. Se debe chequear las condiciones de almacenamiento y realizarle análisis al vino en caso de que sea posible; sino, se resarce con reposición si esto se dificulta. | Documentar los procedimientos para el manejo de quejas y reclamos, según el canal de ventas.   | 0 | 1,4 | 3,5  | 5,4 | 7  | 3,5 |           |
| 15   | ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas? | Se realizan análisis al contenido, a la botella, al corcho, los lotes para encontrar la causa en los casos que lo requiera el reclamo si amerita a la calidad del producto. Si se trata de reclamos comerciales o de logística, también se contacta con el cliente para brindarle alguna solución de reposición o resarcimiento económico (como descuentos o modificaciones en plazos de pago, por ejemplo).   | Si bien cuando existen no conformidades o reclamos, se analiza rigurosamente la causa; sería de gran utilidad que quedaran asentados indicadores de dicha cantidad; para disminuirlos conforme pasa el tiempo.   | 0 | 0,6 | 1,5  | 2,6 | 3  | 1,5 |           |
| <b>E) DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES (25 PUNTOS)</b> |   |  |  |   |     |      |     |    |     | <b>20</b> |
| 16   | ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?                         | El canal DTC utiliza una plataforma, Bitrix, donde deja asentados los perfiles de los clientes para conocerlos mejor; sin embargo la encuesta de satisfacción como tal, no está desarrollada. También tienen mucha relevancia y peso los comentarios que figuran en portales web, dando referencias de las experiencias con los productos y con el servicio prestado en Turismo. La empresa obtuvo el reconocimiento de Trip Advisor como uno de los   | Generar informes por cada canal de ventas respecto a la periodicidad, volumen y forma de ventas de cada cliente, para contemplar las distintas plataformas por las cuales se obtiene feedback de ellos; y esto permita nuclear las opiniones y definir con exactitud los perfiles de cada uno. | 0 | 5   | 13,5 | 20  | 25 | 20  |           |

|  |   |  |   |    |    |    |     |    |
|--|---|--|---|----|----|----|-----|----|
|  | <p>lugares de Luján de Cuyo bien referenciado por los visitantes y más comentados; por lo cual ubica a la bodega en el ojo de la región para los turistas. Las reseñas de los clientes sirven para conocer su satisfacción con el servicio brindado en bodega. Respecto a los competidores, Turismo realiza fan tour, donde intercambian visitas con otras bodegas para conocer las experiencias que se brindan en otros lugares. También se realiza benchmark, donde se hacen degustaciones a ciegas para entender calidad, posicionamiento y precio respecto a los competidores. Fuera de Argentina, el canal de trade externo; la participación en ferias es la principal herramienta para conocer a competidores.</p> |  |   |    |    |    |     |    |
| <p><b>ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS - TOTAL DE PUNTOS</b></p> |   |  | 0 | 20 | 50 | 80 | 100 | 77 |

*Criterio 2. Enfoque en Clientes y Mercados.*



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 3

**ANEXO 4**

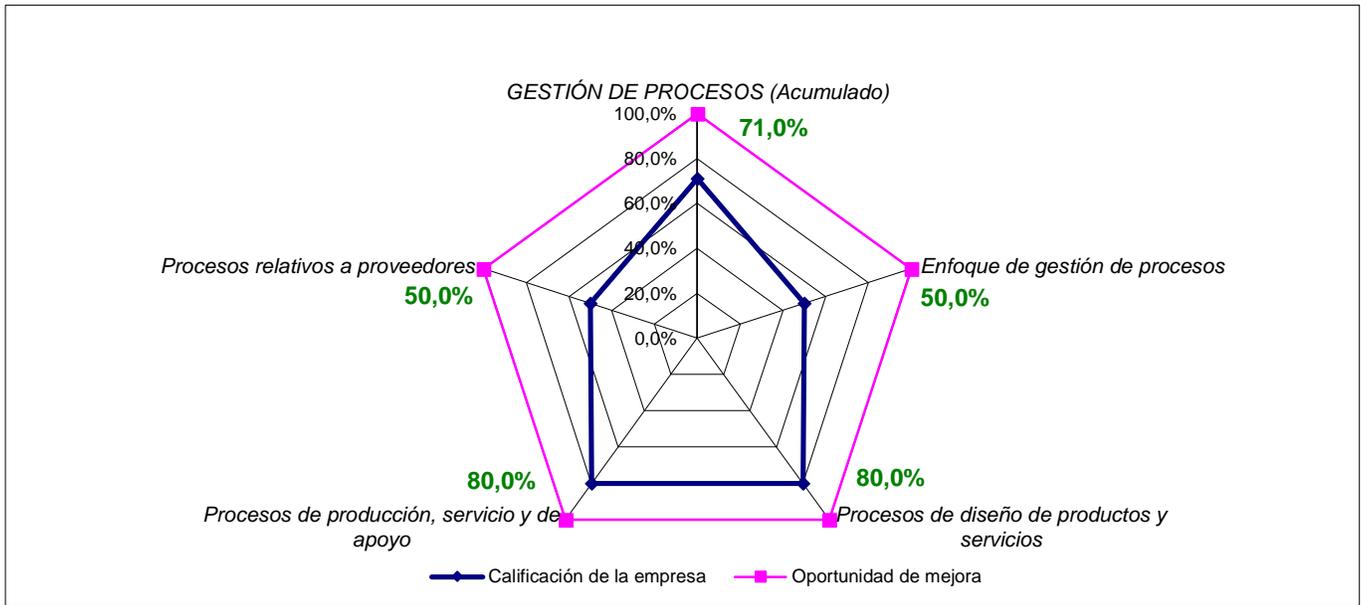
## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Sistema de Gestión / Criterio 3: Gestión de Procesos

| N° DE ORDEN  | PREGUNTAS   | DATOS Y EVIDENCIAS  | OPORTUNIDAD DE MEJORA  | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                       |                        |                      |                      |                 |    |
|--|---|---|--|-------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|----|
|  |   |   |  | No implementada               | Implem. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |    |
| <b>4. GESTIÓN DE PROCESOS (100 PUNTOS)</b>                         |   |   |  |                               |                       |                        |                      |                      |                 |    |
| <b>A) ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE PROCESOS (20 PUNTOS)</b>            |   |   |  |                               |                       |                        |                      |                      |                 | 10 |
| 17   | ¿Define y la empresa y la los procesos clave?   | Los procesos claves fueron definidos en profundidad, cuando se certificaron normas de calidad (2016); hoy en día, algunos se mantienen y otros no. Los procesos son inherentes a las personas, porque los conocen perfectamente; pero no están documentados como lo demandarían las normas de calidad. En la actualidad, se siguen documentando por una cuestión de trazabilidad y calidad, pero no de normas; es decir, son menores los registros en algunas tareas más puntillas. Algunos ejemplos de información son: partes de producción en bodega y en depósito, fraccionamiento, curaciones y tareas en viñedos, tareas de mantenimiento, entre otros. En cuanto a procesos de comercialización, los que tienen mayores registros son los canales DTC (Direct to consumer), y Turismo (atención a consumidor final en bodega). | Actualizar los documentos descriptivos de los procesos claves, para poder medir los puntos críticos a mejorar.   | 0                             | 4                     | 10                     | 16                   | 20                   | 10              |    |
| <b>B) PROCESOS DE PRODUCCIÓN, SERVICIOS Y DE APOYO (20 PUNTOS)</b> |   |   |  |                               |                       |                        |                      |                      |                 | 16 |
| 18   | ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios? | Sí, súper considerado. Siempre se evalúan las tendencias del mercado. Siempre se mira un poco más allá de lo que demandan en el momento, sobre todo en producción e insumos, es el enfoque. Desde sustentabilidad se impulsa esto dentro de la organización, innovación y contribución a lo sustentable: cómo mejorar, bajar el peso de botellas, etiquetas y pegamentos menos nocivos, técnicas nuevas que surjan en cuanto a producción. En el edificio nuevo de Turismo y Hospitalidad incluso, se busca brindar un servicio   | Realizar cuestionarios para recaudar preferencias de los clientes. Aumentar los esfuerzos desde la sustentabilidad para mejorar la oferta, según requerimientos del mercado. | 0                             | 4                     | 10                     | 16                   | 20                   | 16              |    |

|   |  |   |  |          |           |           |           |            |  |           |
|---|--|---|--|----------|-----------|-----------|-----------|------------|--|-----------|
|   |  | diferencial a nivel local, y mundial; tomando como referencia a los grandes exponentes.   |  |          |           |           |           |            |  |           |
| <b>C) PROCESOS DE PRODUCCIÓN, SERVICIO Y DE APOYO (50 PUNTOS)</b> |  |   |  |          |           |           |           |            |  | <b>40</b> |
| 19  | ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? | Sí, en productos están establecidos los estándares e indicadores, desde lo más básico como las características del vino en sí, hasta parámetros en las etiquetas y en las botellas. En procesos también: controles, gestión, tiempos; un poco menos que en productos, pero siempre inherente a las personas; aunque falten mediciones.  | Definir indicadores de calidad claves en los procesos, y mencionarlos al equipo quincenalmente, para que conozcan los resultados.  | 0        | 6         | 14        | 22        | 28         |  | 22        |
| 20  | ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?                              | Sí, normas como HACCP; no conformidades, reclamos; existen los procedimientos para accionar sobre todo en producción que es donde son más notorios los desvíos. En gestión, si bien se lleva un control más riguroso, no está todo documentado porque lo que se encontraba documentado, ya es obsoleto.   | En gestión, definir procedimientos de corrección de desvíos hacia las otras áreas; ya que funciona como área controller de la empresa.   | 0        | 4         | 11        | 18        | 22         |  | 18        |
| <b>D) PROCESOS RELATIVOS A PROVEEDORES (10 PUNTOS)</b>            |  |   |  |          |           |           |           |            |  | <b>5</b>  |
| 21  | ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?       | La calidad de los productos sí tienen estándares, la calidad del servicio no. Se considera proveedores claves a los que hacen a la esencia del producto, y dependiendo el área, van a variar. Claves: proveedores de servicios esenciales, de uva, insumos claves, del sistema, de servicio gastronómico. No existen indicadores claves para monitorear los servicios que prestan; pero con los que ofrecen productos, se considera de calidad si hace a la calidad del producto. | Definir estándares base para definir si se negociará con el proveedor o no desde un comienzo, contemplando el conjunto de variables que son parte de la filosofía de la empresa, desde la transparencia, respeto en el trato, condiciones financieras, y características sustentables. Asignación de puntaje a cada proveedor, según la correspondencia con los estándares de la bodega. | 0        | 2         | 5         | 8         | 10         |  | 5         |
| <b>GESTIÓN DE PROCESOS - TOTAL DE PUNTOS</b>                      |  |   |  | <b>0</b> | <b>20</b> | <b>50</b> | <b>80</b> | <b>100</b> |  | <b>71</b> |

Criterio 3. Gestión de Procesos.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 4

**ANEXO 5**

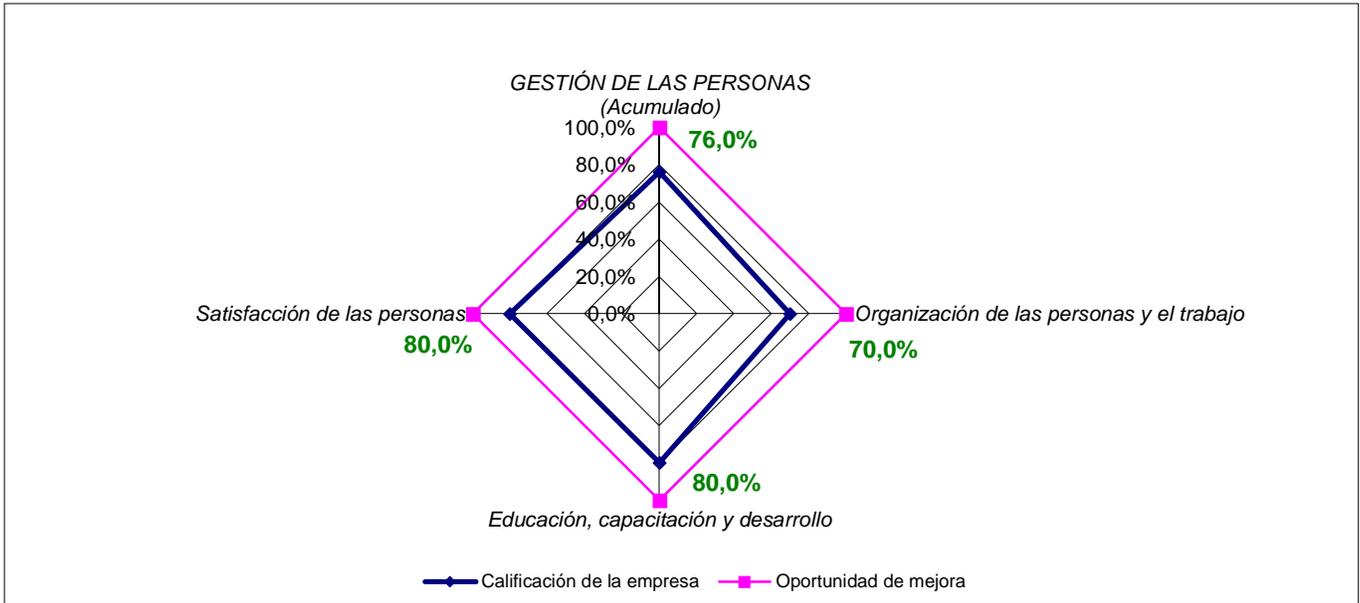
## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Sistema de Gestión / Criterio 4: Gestión de las Personas

| N° DE ORDEN  | PREGUNTAS   | DATOS Y EVIDENCIAS   | OPORTUNIDAD DE MEJORA   | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                       |                        |                      |                      |                 |           |
|--|---|--|---|-------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-----------|
|  |   |  |   | No implementada               | Implem. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |           |
| <b>5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (100 PUNTOS)</b>                   |   |  |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |           |
| <b>A) ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS Y DEL TRABAJO (40 PUNTOS)</b> |   |  |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 | <b>28</b> |
| 22   | ¿Planifica la empresa la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento?  | Sí, lo planifica. Se está gestionando en drive un apartado donde cada área exponga las necesidades de capacitación de sus miembros, atendiendo a los objetivos. Tiene que ver con el crecimiento que se busca de la persona y del área en conjunto, para un mejor desarrollo. Todo se planifica conforme a los objetivos de la empresa, a la mejora continua, la formación del personal.   | Planificación integral de capacitación de todas las áreas, para que exista un conocimiento básico sobre la industria y fortalezca la cultura y la misión de la empresa. | 0                             | 3                     | 7                      | 11                   | 14                   | 7               |           |
| 23   | ¿Asigna y comunica la empresa metas a cada colaborador, en forma inequívoca, de modo que éste pueda autoevaluar sus logros?   | Sí, a través de la evaluación de desempeño, se establecen los objetivos en forma conjunta entre cada colaborador y su jefe; y hay distintas etapas de autoevaluación y feedback del jefe.  | Incluir en la planilla de objetivos, un seguimiento mensual de control del cumplimiento de los mismos.  | 0                             | 3                     | 7                      | 11                   | 14                   | 11              |           |
| 24   | ¿Dispone la empresa de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo y de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos? | Existe una política de remuneraciones, tomada de Molinos; donde cada salario se otorga según un IP que se corresponde con la posición dentro del organigrama; y dentro de ese IP se dan diversos rangos según la jerarquía. Anualmente, se realiza un análisis del puesto donde el jefe analiza el aporte de cada individuo a su puesto, y si esto genera un ahorro o nuevos aportes a la empresa, se analiza el caso y se define si corresponde un aumento extra. También existe un sistema de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos, es un premio anual que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de dichos objetivos. Además de este sistema, también existe un reconocimiento permanente hacia el trabajo de los empleados que es retribuido con distintos beneficios otorgados por la empresa, como por | Reevaluar el salario emocional y ver posibilidades de mejorarlo.  | 0                             | 2                     | 6                      | 10                   | 12                   | 10              |           |

|  |   |  |   |          |           |           |           |            |           |           |
|--|---|--|---|----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
|  |   | ejemplo, bolsones de verduras quincenales, kits escolares, presentes para fechas importantes, entre otros.   |   |          |           |           |           |            |           |           |
| <b>B) EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (30 PUNTOS)</b> |   |  |   |          |           |           |           |            |           | <b>24</b> |
| 25   | ¿Capacita la empresa al personal para apoyar sus estrategias?                                   | Sí, por ejemplo una de las capacitaciones recientes fue sobre Excel, ya que se requiere que todo el personal tenga un nivel básico de operatividad para aportar al sistema, de forma eficiente. La cultura organizacional se trabaja mucho en sí de forma implícita; con un aprendizaje más vivencial y de observación, lo que genera gran sentido de pertenencia. Y desde aquí se motiva y estimula a las personas para que se capaciten también, y crezcan como profesionales. | Planificar capacitaciones interáreas para conocer la labor de todos, y generar propuestas de mejoras desde el resto de las áreas. | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15         | 12        |           |
| 26   | ¿La empresa promueve y facilita el aprendizaje en el puesto de trabajo?                         | Definir los manuales de puesto fue el puntapié para detectar las tareas y obligaciones de cada quien, ya que se trabaja de forma muy dinámica; y aquí se propuso en conjunto con el líder de cada área, las necesidades y posibilidades de capacitación. También se genera un aprendizaje par entre los compañeros, al compartir tareas, todos comparten conocimientos.  | Conocer los intereses de capacitación individual de cada empleado. en función del puesto y de la empresa en su totalidad.         | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15         | 12        |           |
| <b>C) SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS (30 PUNTOS)</b>         |   |  |   |          |           |           |           |            |           | <b>24</b> |
| 27   | ¿Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal? | Sí, la empresa crea un ambiente que contribuye a la motivación del personal, y atiende a las necesidades individuales. Ocasionalmente, es flexible frente a situaciones particulares, adaptando el horario laboral a la persona u otorgando los permisos que requiera. Obtuvo certificación Great Place to Work.   | Comunicación de logros personales, incentivos en estudios al personal   | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15         | 12        |           |
| 28   | ¿La empresa mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores?                           | Sí, diariamente se realizan encuestas personales para conocer la satisfacción y aquellos aspectos que requieren mejoras. Recientemente, se relevó información que sirvió para obtener la certificación Great Place to Work, e internamente, una encuesta sobre calidad de vida y comunicación.   | Realizar encuestas de pulso de forma trimestral, para que los empleados la tomen como una herramienta de escucha de opiniones.    | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15         | 12        |           |
| <b>GESTIÓN DE LAS PERSONAS - TOTAL DE PUNTOS</b>           |   |  |   | <b>0</b> | <b>20</b> | <b>50</b> | <b>80</b> | <b>100</b> | <b>76</b> |           |

Criterio 4. Gestión de las Personas.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 5

**ANEXO 6**

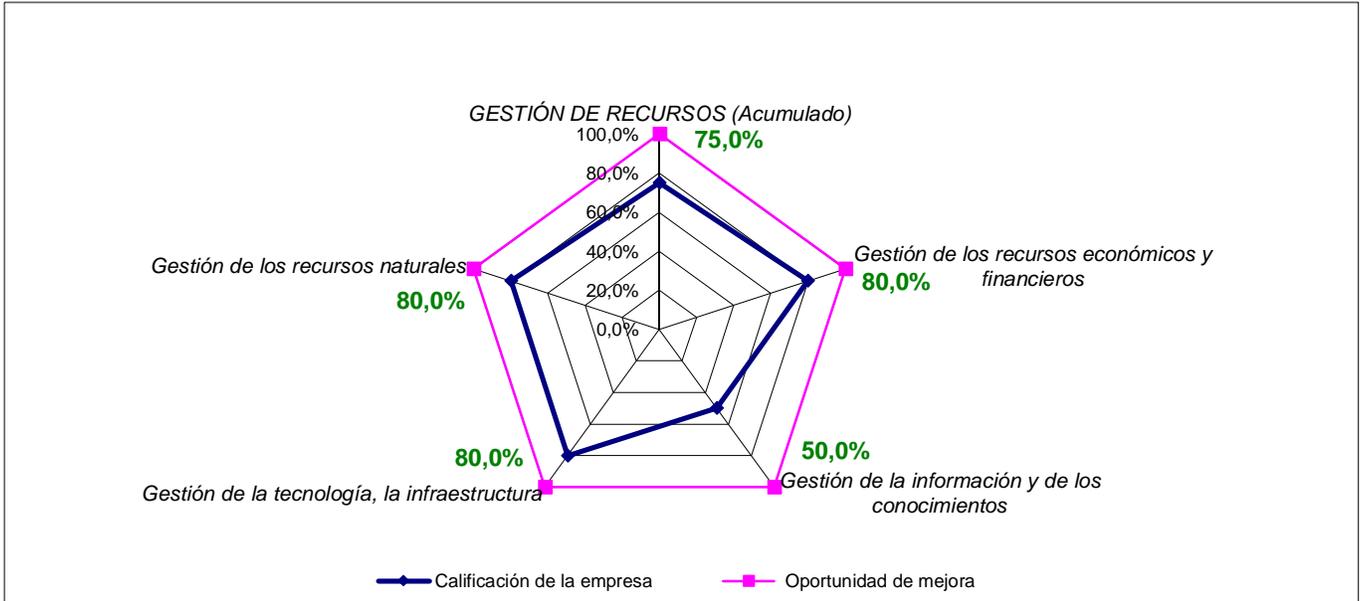
## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Sistema de Gestión / Criterio 5: Gestión de Recursos

| N° DE ORDEN  | PREGUNTAS   | DATOS Y EVIDENCIAS   | OPORTUNIDAD DE MEJORA  | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                        |                        |                      |                      |                 |
|--|---|--|--|-------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
|  |   |  |  | No implementada               | Implern. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |
| <b>6. GESTIÓN DE RECURSOS (60 PUNTOS)</b>  |   |  |  |                               |                        |                        |                      |                      |                 |
| <b>A) GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS (20 PUNTOS)</b>                                       |   |  |  |                               |                        |                        |                      |                      | 16              |
| 29   | ¿Define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?  | La estrategia financiera dentro de la empresa es uno de los aspectos más importantes, dado el contexto económico del país. Este punto sí se trabaja con el socio Molinos, ya que debido a su desarrollo nos asesora financieramente (tiene un departamento específico en esta área), y nos brinda información sobre la materia cambiaria, impositiva, financiera, cambiaria, bancaria; y esto se adapta a la estructura de Viña Cobos. Se trabaja mucho en movimientos del cashflow, y resguardo del dinero. | Considerar la contratación de un asesor externo exclusivo para Viña Cobos, ya que si bien pide sugerencias de Molinos; la estructura organizacional es completamente diferente. La bodega opera como una PYME y, si bien pertenece a un grupo económico, las facilidades y necesidades de financiamiento e inversión son completamente diferentes. | 0                             | 4                      | 10                     | 16                   | 20                   | 16              |
| <b>B) GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE LOS CONOCIMIENTOS (10 PUNTOS)</b>                                       |   |  |  |                               |                        |                        |                      |                      | 5               |
| 30   | ¿Administra la empresa la adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento? | Sí, en algunas partes más y en otras menos; pero sí se administra en toda la organización y es algo que se hace bien; ya que se encuentra implícito en la filosofía de la empresa. Existe una política de confidencialidad por parte de Molinos que es firmada por el empleado al ingresar; sin embargo, va más allá de este documento y se encuentra inmersa en la cultura organizacional.  | Mejorar la administración de la información, mediante la capacitación en el sistema que utiliza la empresa; lo cual contribuirá a un mejor procesamiento para poder tomar mejores decisiones. Además, generar un documento unificado donde las áreas reporten los informes que se realizan.  | 0                             | 2                      | 5                      | 8                    | 10                   | 5               |
| <b>C) GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA, LA INFRAESTRUCTURA Y LAS ASOCIACIONES DE SOPORTE TECNOLÓGICO (15 PUNTOS)</b> |   |  |  |                               |                        |                        |                      |                      | 12              |

|   |   |   |   |          |           |           |           |           |           |
|---|---|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 31  | ¿Desarrolla, adapta y optimiza la empresa la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos? | Se ha adaptado la tecnología muy bien en algunas cosas; y en otras falta mucho por la situación propia de la industria y del país, debido a los costos de las mismas y la disponibilidad. Toda posibilidad de mejora se evalúa, por lo cual se tiene en claro las oportunidades y los riesgos. Ejemplo: se evaluó automatizar la bodega, pero esto implicaba muchos riesgos frente a la rotura de alguna máquina y el impedimento o retraso del repuesto; por la situación económica del país; entonces aquí el costo-beneficio no era el necesario. El mantenimiento es el adecuado, frente a la estructura que presenta la empresa; en estos últimos años ha sido estratégica la mejora continua. | Mejorar los registros de los mantenimientos preventivos, y el stock de repuestos menores. En soporte tecnológico, evaluar si sería necesario un puesto fijo dentro de la empresa, para mantenimiento y mejoras del sistema. | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15        | 12        |
| <b>D) GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES (15 PUNTOS)</b> |   |   |   |          |           |           |           |           | 12        |
| 32  | ¿La empresa identifica, trata y controla los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?           | Sí, sustentabilidad dentro del área de marketing se encarga de ello. Medición de huella de carbono para buscar propuestas para disminuirla. Eficiencia en la utilización de agua mediante riego por goteo en viñedos. Control del uso de agroquímicos, donde solo se utilizan en casos donde se encuentre comprometida la calidad del producto. Separación de residuos en origen; priorizando el uso de productos reutilizables y realizando el compost que es aplicado a los viñedos.  | Incentivar las prácticas de sustentabilidad en los hogares de los empleados, mediante envío de información permanente acerca de acciones que se puedan realizar en casa y contribuyan a la causa.                           | 0        | 3         | 7,5       | 12        | 15        | 12        |
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS - TOTAL DE PUNTOS</b>            |   |   |   | <b>0</b> | <b>12</b> | <b>30</b> | <b>48</b> | <b>60</b> | <b>45</b> |

Criterio 5. Gestión de Recursos.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 6

**ANEXO 7**

## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Componente: Resultados

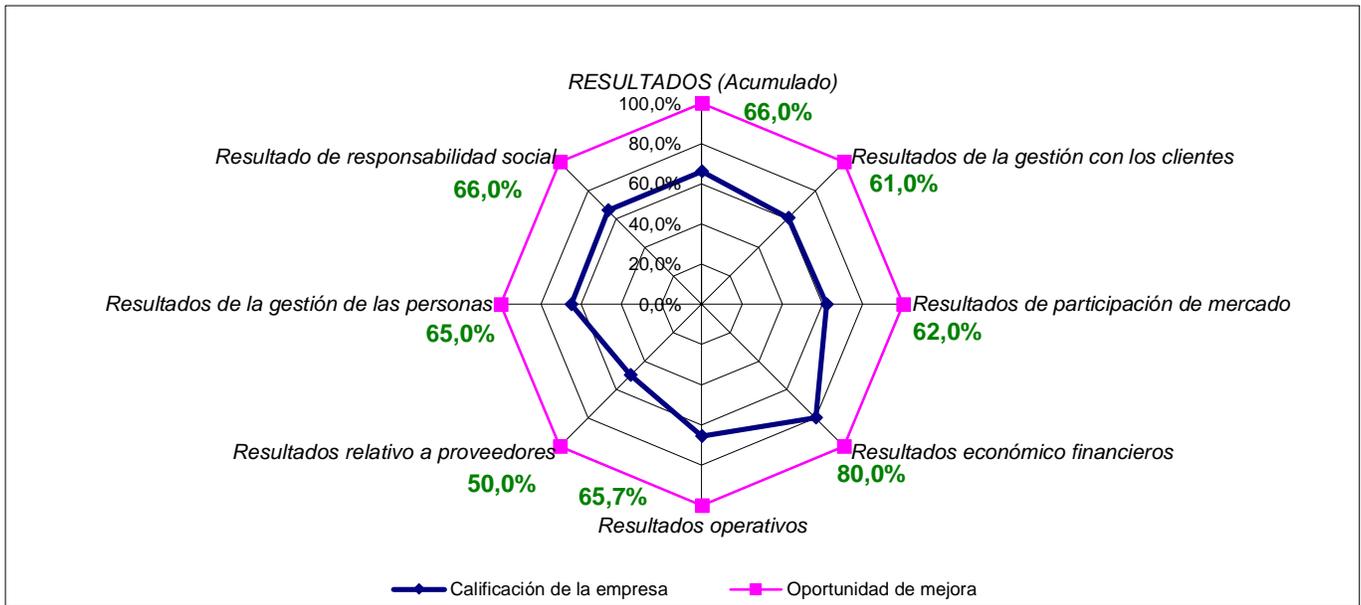
| N° DE ORDEN  | PREGUNTAS   | DATOS Y EVIDENCIAS  | OPORTUNIDAD DE MEJORA   | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |                       |                        |                      |                      |                 |
|--|---|---|---|-------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
|  |   |   |   | No implementada               | Implem. en desarrollo | Implementación parcial | Implementación total | Modelo de excelencia | PUNTAJE EMPRESA |
| <b>7. RESULTADOS (450 PUNTOS)</b>  |   |   |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |
| Para cada uno de los aspectos a medir, se debe contar con la siguiente información:  |   |   |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |
| a) Los resultados de los últimos 3 años de la empresa.   |   |   |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |
| b) Los resultados de los últimos 3 años de sus principales competidores y de empresas consideradas como modelo local o internacional, y los objetivos internos a fines de comparación. |   |   |   |                               |                       |                        |                      |                      |                 |
| <b>A) RESULTADOS DE LA GESTIÓN CON LOS CLIENTES (100 PUNTOS)</b>   |   |   |   | <b>61</b>                     |                       |                        |                      |                      |                 |
| 33   | ¿Cómo son los resultados de los indicadores de satisfacción y lealtad de los clientes?    | No existen indicadores cuantitativos, sin embargo a niveles cualitativos son sumamente positivas la satisfacción y la lealtad. El público lo comenta todo el tiempo, si bien estamos dirigidos a un nicho de mercado, la fidelidad es alta. En el área de Turismo, todo el tiempo se vivencia el feedback positivo de los clientes, y el posicionamiento ha mejorado desde la pandemia, donde se descubrió un segmento que no estaba siendo cubierto; y por ello surgió el canal de venta DTC. En canales trade, el feedback es en terreno. | Desarrollar los indicadores necesarios, a partir de la información que se encuentra disponible. | 0                             | 11                    | 28                     | 47                   | 57                   | 28              |
| 34   | ¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos ?                        | Se trabaja mucho para evitar la queja y el reclamo, que por supuesto siempre van a existir porque son diversos los gustos. Han sido reclamos muy puntuales cuando suceden, y por ello son pocos. Se genera la trazabilidad del producto para poder determinar el error, en caso de que exista.  | Formalizar el tratamiento de quejas y reclamos.   | 0                             | 9                     | 22                     | 33                   | 43                   | 33              |
| <b>B) RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO (50 PUNTOS)</b>   |   |   |   | <b>31</b>                     |                       |                        |                      |                      |                 |
| 35   | ¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios? | Los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios son muy buenos, tratándose de productos de alta gama, es menor la competencia. También contemplando la apertura de la sala de Turismo;   | Establecer objetivo de participación, según crecimiento del sector y capacidad de la bodega.    | 0                             | 6                     | 15                     | 24                   | 30                   | 15              |

|   |  |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|--|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
|   |  | donde el servicio que se presta al consumidor final ha elevado sus estándares acompañado de una nueva oferta gastronómica que complementa las degustaciones.  |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 36  | ¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación según segmentos de clientes?  | Según segmentos de clientes, la participación ha aumentado por los esfuerzos comerciales que se han realizado para llegar a nuevos lugares: nuevo canal comercial (DTC, tratado con Negociants (red de lujo de distribución en Europa, Le Place de Bordeaux), apertura de nueva sala de Turismo para aumentar la capacidad de recepción de clientes, nueva introducción a supermercados con la línea más joven, a través de la línea de distribución con Molinos.             | Identificar indicadores igualitarios para todos los canales de ventas; para poder delimitar e incrementar la participación.   | 0 | 4  | 10 | 16 | 20 | 16 |    |
| <b>C) RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS (80 PUNTOS)</b> |  |   |   |   |    |    |    |    |    | 64 |
| 37  | ¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de la utilidad neta?   | Los indicadores, sobre todo en márgenes netos, siempre son muy buenos. La empresa es una excepción dentro de la industria vitivinícola, ya que al ser vinos de alta gama; por más de que en términos amplios han disminuído un poco los márgenes, siguen siendo altos por la naturaleza del producto. Han habido costos incrementales que no siempre han podido ser trasladados al producto final; pero esto se compensa con otros vinos que tienen márgenes mucho más altos. | Mantener monitoreados dichos indicadores, estableciendo objetivos claros de resultados obtenidos.   | 0 | 16 | 40 | 64 | 80 | 64 |    |
| <b>D) RESULTADOS OPERATIVOS (70 PUNTOS)</b>             |  |   |   |   |    |    |    |    |    | 46 |
| 38  | ¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los productos y servicios?   | No se tienen indicadores cuantitativos establecidos en sí; sin embargo se tienen registros que indican récord de ventas, creciendo anualmente más de un 20% año tras año, lo cual reafirma la calidad que se quiere lograr y ofrece la empresa a sus clientes.  | Mejorar la visibilidad de las puntuaciones obtenidas por críticos internacionales, que en cierta forma, se toman como indicadores de la calidad ofrecida por la organización. | 0 | 8  | 20 | 30 | 38 | 20 |    |
| 39  | ¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los procesos clave, tanto de producción como servicios y de apoyo? | Récord de producción cuando ha acompañado el clima (cuando no se han alcanzado cifras récord, ha sido por contingencias climáticas), aumentando en un 50% con niveles bajísimos de no conformidades, manteniendo la calidad. En cuanto al servicio de Hospitalidad que ofrece la  | Formalizarlos y mostrar la información de forma unificada.  | 0 | 6  | 15 | 26 | 32 | 26 |    |

|  |  |   |  |   |   |    |    |    |    |
|--|--|---|--|---|---|----|----|----|----|
|  |  | empresa, es decir, atención al consumidor final en bodega, se obtuvo certificación de Trip Advisor como uno de los lugares más recomendados para visitar en la región, lo cual confirma la calidad ofrecida.  |  |   |   |    |    |    |    |
| <b>E) RESULTADOS RELATIVOS A PROVEEDORES (20 PUNTOS)</b>       |  |   |  |   |   |    |    |    | 10 |
| 40   | ¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los proveedores clave?   | Respecto a la relación con proveedores, o se sigue trabajando o se deja de trabajar directamente; por la calidad y cantidad de insumos que requiere la empresa. Siempre se puede dialogar con ellos para mejorar la relación calidad-precio; y la sinceridad es pilar fundamental para mantener la relación.  | Definir estándares base para trabajar con los proveedores, contemplando todas las aristas. Asignación de puntaje a cada proveedor, según la correspondencia con los estándares de la bodega. | 0 | 4 | 10 | 16 | 20 | 10 |
| <b>F) RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS (80 PUNTOS)</b> |  |   |  |   |   |    |    |    | 52 |
| 41   | ¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de motivaciones de las personas (reconocimiento, desarrollo de carrera, delegación)?            | El departamento de RRHH interno de Viña Cobos es reciente, con antigüedad menor a 1 año, por lo cual no se puede aún tener este tipo de mediciones de forma retrospectiva dentro de la empresa. Sin embargo, por la poca recopilación de información que se ha podido hacer del departamento de RRHH Molinos, y por encuestas realizadas a los empleados; desde que existe el departamento interno de RRHH estos aspectos han mejorado. Si bien el reconocimiento y el desarrollo de carrera está dispuesto en procedimientos de Molinos, lo tangible de Viña Cobos no se veía reflejado en ningún documento; y ahora se está comenzando a dejar plasmado, comenzando por los manuales de puesto por ejemplo. | Se está trabajando en la formalización de la medición, comenzando por los manuales de puesto para determinar responsabilidades. Formalizar la medición de los factores claves de motivación. | 0 | 8 | 20 | 32 | 40 | 20 |
| 42   | ¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción de las personas (paga y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad)? | No existen mediciones como tal, sin embargo se pueden mencionar el trabajo en blanco, la seguridad de una obra social, desayunos, viandas, presentes para ocasiones especiales, bolsones de verduras quincenales; lo cual contribuyen a buenos resultados respecto a la satisfacción de las personas. En retrospectiva, Viña Cobos se ha caracterizado siempre por ser responsable y detallista respecto al cuidado de sus empleados; y atento frente a   | Obtener mejores beneficios de los proveedores que cubren dichos factores.  | 0 | 8 | 20 | 32 | 40 | 32 |

|  |  |   |  |          |           |            |            |            |            |
|--|--|---|--|----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
|  |  | situaciones especiales de salud y seguridad, respondiendo a tiempo y brindando soluciones al empleado.  |  |          |           |            |            |            |            |
| <b>G) RESULTADOS DE LAS ACCIONES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (50 PUNTOS)</b> |  |   |  |          |           |            |            |            | <b>33</b>  |
| 43   | ¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad? | No existen indicadores en sí, sino que se llevan a cabo las acciones obteniendo feedback que validan lo que se ha realizado, superando siempre las expectativas del impacto que se quería lograr. No hay indicador cuantitativo, pero podrían establecerse algunos: cantidad de niños becados, cantidad de niños favorecidos con el playón deportivo; cantidad de horas de capacitación a empleados, cantidad de personas reinsertadas laboralmente mediante la elaboración de canastos (utilizados para otorgar un beneficio a los empleados). | Formalizar los indicadores, y visibilizarlos a clientes internos y externos. | 0        | 6         | 15         | 22         | 28         | 15         |
| 44   | ¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?      | Tampoco existen indicadores cuantitativos definidos en sí, pero existen medidas que se toman como referencia para notar el impacto positivo que realizan las acciones que se desarrollan. Medición de huella de carbono, separación de residuos, riego por goteo, control del uso de agroquímicos.  | Formalizar los indicadores, y visibilizarlos a clientes internos y externos. | 0        | 4         | 10         | 18         | 22         | 18         |
| <b>RESULTADOS - TOTAL DE PUNTOS</b>  |  |   |  | <b>0</b> | <b>90</b> | <b>225</b> | <b>360</b> | <b>450</b> | <b>297</b> |

Figura 1.7: Componente Resultados.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 7

**ANEXO 8**

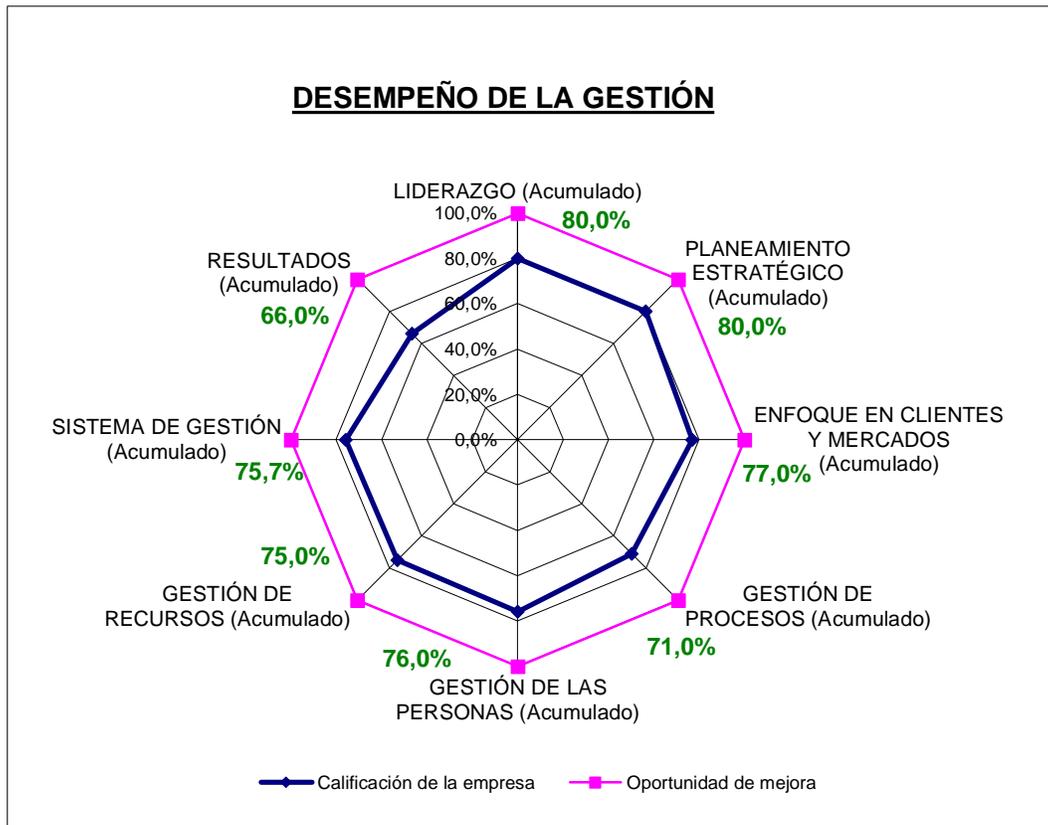
## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Variables y Grado de Implementación

| <b>VARIABLES</b>   | <b>GRADO DE IMPLEMENTACIÓN</b> |
|--|--------------------------------|
| <b>COMPONENTE / CRITERIO: 1. LIDERAZGO</b>                         | <b>Implementación total</b>    |
| a) Dirección estratégica   |                                |
| b) Compromiso  |                                |
| c) Responsabilidad social  |                                |
| <b>CRITERIO: 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                       | <b>Implementación total</b>    |
| a) Desarrollo de la estrategia                                     |                                |
| b) Planes operativos   |                                |
| <b>CRITERIO: 3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS</b>                 | <b>Implementación parcial</b>  |
| a) Conocimiento de clientes y mercados                             |                                |
| b) Gestión de las relaciones con los clientes                      |                                |
| c) Gestión de la cadena de comercialización                        |                                |
| d) Manejo de quejas  |                                |
| e) Determinación de la satisfacción y lealtad                      |                                |
| <b>CRITERIO: 4. GESTIÓN DE PROCESOS</b>                            | <b>Implementación parcial</b>  |
| a) Enfoque de gestión de procesos                                  |                                |
| b) Procesos de diseño de productos y servicios                     |                                |
| c) Procesos de producción, servicio y de apoyo                     |                                |
| d) Procesos relativos a proveedores                                |                                |
| <b>CRITERIO: 5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS</b>                        | <b>Implementación parcial</b>  |
| a) Organización de las personas y el trabajo                       |                                |
| b) Educación, capacitación y desarrollo                            |                                |
| c) Satisfacción de las personas                                    |                                |
| <b>CRITERIO: 6. GESTIÓN DE RECURSOS</b>                            | <b>Implementación parcial</b>  |
| a) Gestión de los recursos económicos y financieros                |                                |
| b) Gestión de la información y de los conocimientos                |                                |
| c) Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones |                                |
| d) Gestión de los recursos naturales                               |                                |
| <b>COMPONENTE / CRITERIO: 7. RESULTADOS</b>                        | <b>Implementación parcial</b>  |
| a) Resultados de la gestión con los clientes                       |                                |
| b) Resultados de participación de mercado                          |                                |

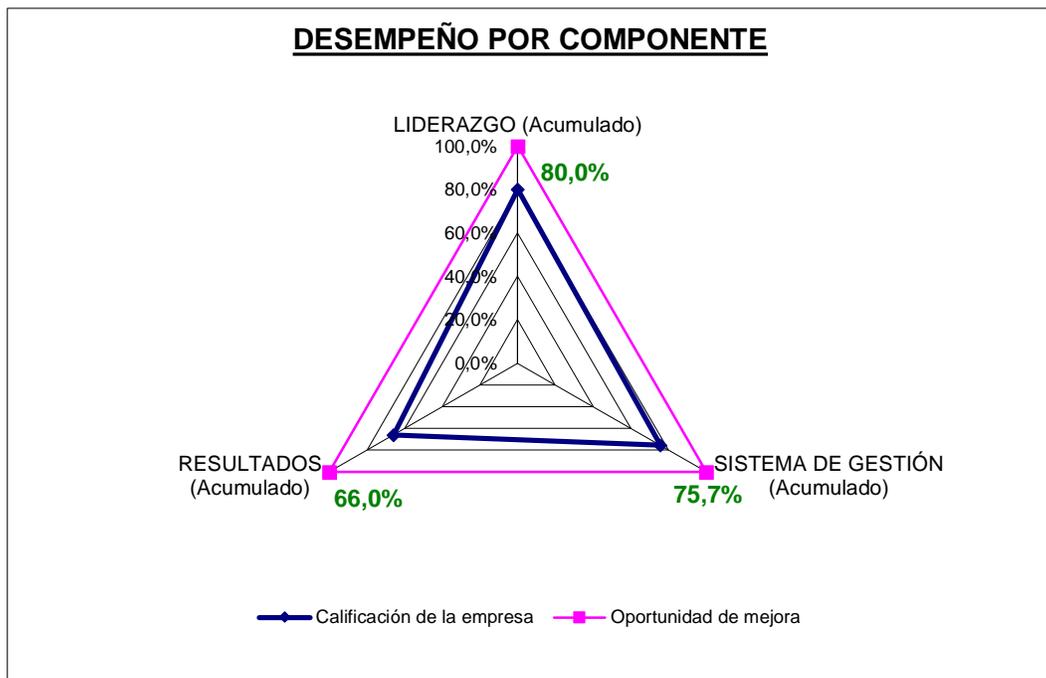
|   |                               |
|---|-------------------------------|
| c) Resultados económico financieros         |                               |
| d) Resultados operativos                    |                               |
| e) Resultados relativo a proveedores        |                               |
| f) Resultados de la gestión de las personas |                               |
| g) Resultado de responsabilidad social      |                               |
| <b>TOTAL DEL CUESTIONARIO</b>               | <b>Implementación parcial</b> |

*Desempeño de la Gestión.*



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 8

Desempeño por Componente.



Fuente: Modelo de Evaluación FPNC PYMES. Anexo 8

**ANEXO 9**

## Modelo de Evaluación FPNC – Pymes simplificado

## Tabla resumen

| COMPONENTE / CRITERIO                             | RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO |            |            |            |             | PUNTAJE EMPRESA | EXCELENCIA ALCANZADA | OPORTUNIDAD DE MEJORA |
|---|-------------------------------|------------|------------|------------|-------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
|   | 0                             | 22         | 55         | 88         | 110         |                 |                      |                       |
| <b>LIDERAZGO (Acumulado)</b>                      | <b>0</b>                      | <b>22</b>  | <b>55</b>  | <b>88</b>  | <b>110</b>  | <b>88</b>       | <b>88,0%</b>         | 20,0%                 |
| Dirección estratégica                             | 0                             | 10         | 25         | 40         | 50          | 40              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Compromiso  | 0                             | 6          | 15         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Responsabilidad social                            | 0                             | 6          | 15         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| <b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Acumulado)</b>       | <b>0</b>                      | <b>16</b>  | <b>40</b>  | <b>64</b>  | <b>80</b>   | <b>64</b>       | <b>80,0%</b>         | 20,0%                 |
| Desarrollo de la estrategia                       | 0                             | 10         | 25         | 40         | 50          | 40              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Planes operativos                                 | 0                             | 6          | 15         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| <b>ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (Acumulado)</b> | <b>0</b>                      | <b>20</b>  | <b>50</b>  | <b>80</b>  | <b>100</b>  | <b>77</b>       | <b>77,0%</b>         | 23,0%                 |
| Conocimiento de clientes y mercados               | 0                             | 6          | 14         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Gestión de las relaciones con los clientes        | 0                             | 5          | 12,5       | 20         | 25          | 20              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Gestión de la cadena de comercialización          | 0                             | 2          | 5          | 8          | 10          | 8               | 80,0%                | 20,0%                 |
| Manejo de quejas                                  | 0                             | 2          | 5          | 8          | 10          | 5               | 50,0%                | 50,0%                 |
| Determinación de la satisfacción y lealtad        | 0                             | 5          | 13,5       | 20         | 25          | 20              | 80,0%                | 20,0%                 |
| <b>GESTIÓN DE PROCESOS (Acumulado)</b>            | <b>0</b>                      | <b>20</b>  | <b>50</b>  | <b>80</b>  | <b>100</b>  | <b>71</b>       | <b>71,0%</b>         | 29,0%                 |
| Enfoque de gestión de procesos                    | 0                             | 4          | 10         | 16         | 20          | 10              | 50,0%                | 50,0%                 |
| Procesos de diseño de productos y servicios       | 0                             | 4          | 10         | 16         | 20          | 16              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Procesos de producción, servicio y de apoyo       | 0                             | 10         | 25         | 40         | 50          | 40              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Procesos relativos a proveedores                  | 0                             | 2          | 5          | 8          | 10          | 5               | 50,0%                | 50,0%                 |
| <b>GESTIÓN DE LAS PERSONAS (Acumulado)</b>        | <b>0</b>                      | <b>20</b>  | <b>50</b>  | <b>80</b>  | <b>100</b>  | <b>76</b>       | <b>76,0%</b>         | 24,0%                 |
| Organización de las personas y el trabajo         | 0                             | 8          | 20         | 32         | 40          | 28              | 70,0%                | 30,0%                 |
| Educación, capacitación y desarrollo              | 0                             | 6          | 15         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Satisfacción de las personas                      | 0                             | 6          | 15         | 24         | 30          | 24              | 80,0%                | 20,0%                 |
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS (Acumulado)</b>            | <b>0</b>                      | <b>12</b>  | <b>30</b>  | <b>48</b>  | <b>60</b>   | <b>45</b>       | <b>75,0%</b>         | 25,0%                 |
| Gestión de los recursos económicos y financieros  | 0                             | 4          | 10         | 16         | 20          | 16              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Gestión de la información y de los conocimientos  | 0                             | 2          | 5          | 8          | 10          | 5               | 50,0%                | 50,0%                 |
| Gestión de la tecnología, la infraestructura      | 0                             | 3          | 7,5        | 12         | 15          | 12              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Gestión de los recursos naturales                 | 0                             | 3          | 7,5        | 12         | 15          | 12              | 80,0%                | 20,0%                 |
| <b>COMPONENTE: SISTEMA DE GESTIÓN</b>             | <b>0</b>                      | <b>88</b>  | <b>220</b> | <b>352</b> | <b>440</b>  | <b>333</b>      | <b>75,7%</b>         | 24,3%                 |
| <b>RESULTADOS (Acumulado)</b>                     | <b>0</b>                      | <b>90</b>  | <b>225</b> | <b>360</b> | <b>450</b>  | <b>297</b>      | <b>66,0%</b>         | 34,0%                 |
| Resultados de la gestión con los clientes         | 0                             | 20         | 50         | 80         | 100         | 61              | 61,0%                | 39,0%                 |
| Resultados de participación de mercado            | 0                             | 10         | 25         | 40         | 50          | 31              | 62,0%                | 38,0%                 |
| Resultados económico financieros                  | 0                             | 16         | 40         | 64         | 80          | 64              | 80,0%                | 20,0%                 |
| Resultados operativos                             | 0                             | 14         | 35         | 56         | 70          | 46              | 65,7%                | 34,3%                 |
| Resultados relativo a proveedores                 | 0                             | 4          | 10         | 16         | 20          | 10              | 50,0%                | 50,0%                 |
| Resultados de la gestión de las personas          | 0                             | 16         | 40         | 64         | 80          | 52              | 65,0%                | 35,0%                 |
| Resultado de responsabilidad social               | 0                             | 10         | 25         | 40         | 50          | 33              | 66,0%                | 34,0%                 |
| <b>TOTAL DEL CUESTIONARIO</b>                     | <b>0</b>                      | <b>200</b> | <b>500</b> | <b>800</b> | <b>1000</b> | <b>718</b>      | <b>71,8%</b>         | 28,2%                 |

Tabla resumen discriminando criterios

| Criterio de evaluación                     | Calificación | Excelencia |
|--|--------------|------------|
| LIDERAZGO (Acumulado)                      | 80,0%        | 100%       |
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Acumulado)       | 80,0%        | 100%       |
| ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (Acumulado) | 77,0%        | 100%       |
| GESTIÓN DE PROCESOS (Acumulado)            | 71,0%        | 100%       |
| GESTIÓN DE LAS PERSONAS (Acumulado)        | 76,0%        | 100%       |
| GESTIÓN DE RECURSOS (Acumulado)            | 75,0%        | 100%       |
| SISTEMA DE GESTIÓN (Acumulado)             | 75,7%        | 100%       |
| RESULTADOS (Acumulado)                     | 66,0%        | 100%       |

## **ANEXO ENTREVISTA 1**

Evelyn Ginestar – Recursos Humanos

### **Respecto a la organización de las personas y el trabajo ¿la empresa planifica la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, para estimular su iniciativa y crecimiento?**

Sí, la empresa lo planifica, de hecho, ahora estamos generando un drive donde cada área va a subir las necesidades de capacitación de sus personas a cargo, atendiendo también a los objetivos. Es decir, las capacitaciones no se dan al azar, sino que tiene que ver con el crecimiento que se busca de las personas y las necesidades del área para un mejor funcionamiento.

### **¿Eso está alineado con los objetivos operativos que determinan los gerentes de cada área?**

Sí, tal cual; con los objetivos generales de la compañía, la mejora continua, la formación del personal, el crecimiento.

### **¿Asigna y comunica metas la empresa a cada colaborador, en forma inequívoca de modo que este pueda autoevaluar sus logros?**

Sí, a través de la evaluación de desempeño se establecen los objetivos anuales, en forma conjunta entre el colaborador y su jefe, y hay distintas etapas donde se autoevalúa la persona, el jefe evalúa la performance de la persona, y hay un feedback.

### **¿Dispone la empresa de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo, y de método de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos?**

“Viña Cobos”, al tener un 50% de paquete accionario parte de “Molinos”; compartimos políticas de ellos. Tienen una política en la cual los rasgos salariales se dan según un IP, que es una posición dentro del organigrama, y según ese IP están los rangos salariales que se dan entre un mínimo y un máximo, por ejemplo, un analista que tiene un IP 2 y rango 100-200. Anualmente también se hace un análisis de cada puesto, y en relación al desempeño y la impronta que cada persona le pone a su

puesto; ya que como somos una empresa dentro de todo pequeña y siempre en expansión, la persona amplía el puesto, modifica cuestiones referentes a su persona y a lo que tiene para aportar, los puestos no son rígidos; en base a eso se transforma el puesto y si esto genera un aumento de rentabilidad, un ahorro, valor; se analiza para ver si se puede dar una mejoría particular.

“Molinos” tiene una estructura grande y abarca escalas de crecimiento, por lo cual si tu desempeño corresponde a un crecimiento mayor, te promocionarán con un IP mayor.

**En cuanto a la educación, capacitación, y desarrollo de las personas, ¿capacita la empresa al personal para apoyar sus estrategias?**

Por ejemplo, los cursos de Excel para que todos tengamos un nivel básico en cuanto a la operatividad del sistema; ya que la visión de José (Gerente General) es que crezcamos a partir de una mejora en los sistemas, que vayamos a aplicaciones, que la información se genera de esa manera.

En cuanto a la cultura, valores; no existen capacitaciones específicas pero sí se trabaja mucho la cultura de “Viña Cobos” a través de una aprendizaje más por observación, por contagio.

**¿Cómo definirías la cultura de la empresa, qué hábitos crees que contribuyen a ella?**

Veo la excelencia en cada uno de los trabajos que se entregan, la minuciosidad en todos los aspectos desde lo personal hasta lo general; creo que llevar un tiempo acá te hace afilar la vista en atender al detalle.

La honestidad, los líderes bajan con su ejemplo la cultura. La definiría como una cultura fuerte y muy definida, se nota el trabajo en equipo y se genera una sensación de pertenencia. La gente se pone la camiseta, y te enorgullece porque los valores están presentes; ya que los líderes lo dicen y lo hacen.

**¿La empresa promueve y facilita el aprendizaje en el puesto de trabajo?**

Siempre lo promueve, lo apoya. Las descripciones de puesto que se realizaron también sirven para

ello, para que la persona además de saber lo que hace, al ser tan dinámicos; pueda obtener la capacitación que necesita.

**En cuanto a la satisfacción de las personas, ¿crea o mantiene la empresa un ambiente que contribuya a la motivación del personal?**

Te puedo mencionar que he estado con entrevistas con gente de producción y de depósito, dentro de convenio; para poder analizar cómo está el clima laboral, cómo se sienten con la situación económica, cómo están a nivel personal; y creo que dentro de los comentarios, valoran mucho el hecho de que no hay jerarquía dentro de la empresa al momento de compartir, por ejemplo en los asados de los viernes.

**¿La empresa mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores?**

Sí, con encuestas cualitativas, y en cuanto a lo cuantitativo, encuestas que hice para la facultad referidas a la comunicación y estilo de vida. También encuestas de “Molinos” que se hacen anualmente.

**¿Cómo fueron los resultados obtenidos?**

La comunicación mejoró, ya que en las encuestas de “Great Place to Work” se obtuvo un 76% de satisfacción, pero en encuestas posteriores se vieron mejoras tal vez porque no se entendieron bien las consignas de las primeras. En términos generales, las personas están contentas.

**Respecto a los resultados de la gestión de personas, ¿cómo son los resultados de las mediciones de los factores claves de motivaciones de las personas? Sobre reconocimiento, al desarrollo de carrera, a la delegación. Mirando en retrospectiva, ya que dentro de la empresa Recursos Humanos es un área nueva.**

No obtengo datos de 3 años atrás. En relación a tema sueldo, el personal de convenio es el más golpeado y en períodos anteriores puede haber habido más descontento en relación.

En relación a la gestión propia de la necesidad de los colaboradores, al no tener una persona propia que estuviera acá todos los procesos eran más lentos, hay documentación con baches, todos los procesos eran más costosos en tiempo y eso generaba una molestia; pero no tengo datos certeros.

**¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores claves de satisfacción de las personas? Acerca de pago y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad.**

No hay mediciones, pero “Viña Cobos” siempre aseguró que sea un trabajo en blanco y eso genera estabilidad, obra social prepaga que asegura salud, el beneficio de los bolsones de verdura que están hace varios años. También tener en cuenta las capacitaciones de salud, de higiene y seguridad, desayuno y mediatarde, viandas, presentes para ocasiones especiales.

## **ANEXO ENTREVISTA 2**

Guillermo Estruch – Gerente de Administración y Finanzas

**¿El equipo de dirección ha establecido indicadores claves para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?**

Sí, tenemos objetivos claros establecidos y tenemos indicadores con varios tópicos que nos van mostrando la evolución de la empresa. Tenemos indicadores de gestión, indicadores económicos financieros que algunos se puede comparar contra distintos competidores: ventas en mercado, cantidad de cajas, precios promedios por país o línea de vino. Tenemos indicadores salariales que son encuestas de mercado que hacemos para ver cómo estamos comparativamente con otras bodegas o con otros competidores del rubro en función a los puestos que queremos analizar, beneficios que otorgamos a los empleados. Tenemos distintos indicadores de mercado en las distintas áreas asociadas, ven precios de referencia en plataforma. Hoy existen muchas herramientas informáticas que permiten comparar. Además, tenemos otros indicadores un poco más intangibles que pueden ser críticos de vinos que puntúan anualmente por categoría, varietal, y aportan información de competidores y de nuestros vinos al mismo tiempo.

**En cuanto al desarrollo estratégico, ¿dispone la empresa de un planeamiento que se cumple anualmente?**

Sí, a nivel integral tenemos una visión, una misión y valores de la compañía que fue primordial definirlo en el equipo de líderes, en el cual hacemos reuniones mensuales, sobre todo para conversar con todas las áreas de forma conjunta y trabajar como equipo desde la parte productiva en la variedad de soportes como son administración y supply chain, y el final de la cadena que es el área comercial. Integralmente se va planificando, generalmente se van alineando todos estos objetivos macro de la compañía.

**Respecto a los planes operativos, ¿ha establecido la empresa indicadores de desempeño a corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones?**

Sí, en cuanto a los planes más operativos tenemos distintos indicadores o reportes que van midiendo estos micro objetivos, obviamente siendo de los macro. Estos pueden ser presupuestos de ventas y de gastos, generalmente vía anual a cinco años y con un seguimiento de proyección, realización y desvíos. También hay otros indicadores más puntuales como pueden ser ventas en negocios, estrategias en conjunto, reportes de gestión, balances contables. En esta empresa siempre ha sido histórica la reinversión de las utilidades, la distribución a los socios. Permanentemente hemos buscado compra de fincas, mejorar la sala de turismo, mejorar maquinarias, ampliar la capacidad productiva, hacer represas, mejorar los sistemas de riego. Obviamente siempre trabajando en conjunto la matriz productiva con las áreas de staff soporte, buscando que estos pequeños planes objetivos cumplan con el plan global de la empresa.

**En cuanto a gestión de recursos económicos y financieros, ¿define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?**

Sí, la estrategia financiera hoy en día, sobre todo por la situación país, es muy importante. Se trabaja mucho con el socio “Molinos”, que tiene un departamento financiero y una llegada a información que por ahí uno es muy ajeno, sobre todo en lo específico en cuanto a materia cambiaria, impositiva, financiera, bancaria, esto ayuda mucho a una pequeña empresa como “Viña Cobos”. Trabajamos mucho con cash flows, con ingresos y pagos, resguardo del dinero, sobre todo con la volatilidad del dólar, siempre muy apoyado por esta asesoría, “Viña Cobos” tiene independencia total en la parte financiera porque realmente los socios no se llevan dinero pero tampoco aporta. Toda su cadena financiera es autónoma.

**Respecto a los resultados de la compañía en los últimos tres años, ¿cómo han sido los indicadores en la devolución de la utilidad neta?**

Los indicadores, sobre todo en cuanto a márgenes netos, son muy buenos en “Viña Cobos”. Estamos en una compañía que realmente está en una especie de “burbuja” en relación a lo que le ha pasado a

la industria vitivinícola. A pesar de que se han visto disminuidos, siempre hemos manejado márgenes muy elevados que no existen en el mercado porque nuestros vinos son de alta gama. Pero sí hemos tenido costos incrementales que a veces no se han podido trasladar al precio, entonces en algunas líneas particulares hemos perdido un poco de margen. Solamente que se compensa con otras líneas de vino donde los márgenes son altísimos y obviamente conviene. Sí hay que diferenciar un poco, por ejemplo en el último año al tener un poco el cambio “planchado”, la conveniencia de poder vender en Argentina donde uno podía trasladar los aumentos de precios como pasa en todos los productos que se adquieren en el supermercado, donde permanentemente van cambiando los precios, hizo que la balanza se volcara para la conveniencia de vender en Argentina y no exportar. Durante diez a nueve meses estuvimos a 350 y los costos de exportación a veces son mucho más altos porque interviene flete, despachante de aduana, seguro. Entonces, hubo un poco de cintura, de elección de venta, tenemos la posibilidad de elegir a qué mercado queremos que vaya nuestro vino porque es una industria particular y un vino de muy alta gama, muy solicitado, incluso a veces quebramos stocks de muchas de nuestras líneas donde si hubiéramos producido más vino un par de años atrás, hoy hubiéramos vendido más vino. Pero bueno el proceso productivo es a cinco años y es difícil proyectarse en ese lapso para saber cuánto necesitaríamos en el futuro.

En cuanto a los competidores ha cambiado la filosofía en la industria vitivinícola. Existen bodegas con las que uno se pueden comparar o ver qué están haciendo, con línea de vino similares a la nuestra como “Catena Zapata”, “Zuccardi”, “Cheval des andes”, “Salentein”, “Achaval Ferrer”, “Susana Balbo”, entre otros. Hoy la filosofía de la empresa y de toda la industria vitivinícola es tirar juntos por Mendoza, Argentina, abrir mercados, un vino malbec mendocino puesto en algún lugar del mundo abre puertas a otras empresas.

### **ANEXO ENTREVISTA 3**

Julián Fierro – Gerente de Compras

#### **Respecto a la gestión de procesos, ¿están definidos y documentados los procesos claves de la organización?**

Fueron definidos y documentados cuando se certificaron normas de calidad. Hoy eso se mantiene en algunas cosas y en otras no. Están de forma inherente a las personas que hacen el trabajo, lo tienen incorporado porque llevan mucho tiempo haciéndolo, pero no se documenta como lo demandaría una norma de calidad. La última vez que fueron documentados fue en el 2016. Hoy se sigue documentando procesos claves por una cuestión de llevar registros, curaciones en viñedo, tareas de mantenimiento en viñedo, parte de producción en depósito, fraccionamiento, todo eso se documenta y se pasa. Pero otras tareas más puntuales, no se documentan con tanto énfasis.

#### **Si hablamos de la parte de unidad de negocios, la parte de Hospitalidad, ¿esos procesos no están documentados?**

Ahí tenemos por ejemplo, la cocina está tercerizada y ahí perdemos una parte. La documentación que tenemos es una planilla de seguimiento de la cantidad de pedidos que entran y salen, pero hasta ahí llega. En la parte comercial está mucho más documentado a partir de DTC con el CRM que usan, ellos cargan ahí todos los prospectos que tienen, las negociaciones, entre otras tareas.

#### **Respecto a procesos de producción, servicios y apoyo, ¿la empresa incorpora los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?**

Sí, eso es muy tenido en cuenta. No sé si como regla, pero siempre se están evaluando las tendencias, qué es lo que demanda el mercado, en “Viña Cobos” tratamos de mirar un poquito más allá de lo que demanda el momento porque tal vez hoy no te lo piden, pero seguro más adelante sí. Sobre todo producción e insumos está muy enfocado a eso. A nosotros los clientes no nos piden certificar sustentabilidad pero igual lo hacemos. También, por ejemplo, en el caso de Normas de Calidad también

las certificamos y nadie las pedía. En términos de sustentabilidad buscamos mejorar a partir de técnicas nuevas que surjan para disminuir el peso de las botellas, ser menos peligrosos con el material de las etiquetas, tratar de ser mejor siempre.

**¿Esta búsqueda de mejorar se plasmó en la parte nueva de Hospitalidad para turistas?**

Sí, se buscó dar un servicio ampliamente superador al que se estaba brindando, se hizo mucho foco en tener una propuesta mejor. Yo creo que este aspecto se podía dar una propuesta superadora a nivel “Viña Cobos”, a nivel provincial y a nivel mundial. Hay grandes exponentes en cuanto al tipo de propuesta que buscamos ofrecer y siempre está bueno compararse con ellos para ver el nivel de lo nuestro.

**¿Establece la empresa indicadores de la calidad de sus servicios, productos y procesos?**

Sí, en cuanto a nuestros productos se hace muchísimo foco, desde los más básicos como las características del vino hasta parámetros en la etiqueta, en los insumos, en los que uno tiene que estar conforme a la definición. En cuanto a procesos, yo creo que se mide menos o de forma menos rigurosa, pero aún así hay control de gestión y tiempo, pero siempre se tienen en mente. Es verdad que faltan mediciones. Hay cosas que antes no medíamos y ahora estamos tratando de medir. Por ejemplo, en los fraccionamientos no se medía porcentajes de merma, tiempos muertos, bastante básicas entre comillas, y ahora eso está muchísimo más establecido y sacamos conclusiones de eso. En la facultad siempre decían que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede mejorar.

**¿La empresa cuenta con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?**

Sí, desde normas, como por ejemplo en producción HHCP, y después desde reclamos o no conformidades hay procedimientos establecidos que muchas veces no los consultas porque ya sabés cómo tenés que actuar ante eso, pero están. Algunos están documentados, otros no. Sobre todo en

producción donde tenés grandes desvíos que se detectan fácil, el resto de los desvíos los ves en la gestión, si bien el registro es riguroso, no está todo documentado.

**¿Establece la empresa indicadores y estándares para medir la calidad de los proveedores claves?**

La calidad del producto sí, la calidad del servicio no. Para mí los proveedores claves son los que hacen a la esencia de nuestro producto. Dependiendo del área, es con lo que te vas a encontrar. Con respecto al producto neto serían claves los proveedores de uva, de insumos, pero también tenés un montón de proveedores de servicios que son claves, alguno de necesidades más simples es donde es más sencillo monitorear pero depende mucho de la percepción del que lo gestiona, pero también depende mucho del día a día pero no es que tenés un indicador manual.

**¿Alguna vez han aplicado alguna encuesta sobre la relación con los proveedores?**

Se hizo cuando se certificaron normas porque te lo exigía, pero después no lo hemos hecho. Hemos hechos evaluación interna de proveedores, al ser tan chica el área, las reuniones terminan siendo de definición o de cómo seguir. Nuestra exigencia se sustenta en que sí cumple es porque lo está haciendo bien, cuando esto no sucede es cuando entra nuestra evaluación.

**¿Crees que podrías determinar algún tipo de indicador en la relación con los proveedores a futuro?**

Yo creo que sí, pero el gran problema que tenemos hoy en el área es la falta de tiempo porque hay un montón de cosas documentales que se podrían hacer, pero llevan mucho tiempo. En lo diario está inherente en el proceso, no hay registro como el que puede pedir una Norma ISO 21000 pero hay una gestión desde la cual se tiene en cuenta pero no se documenta, como somos los mismos los que realizamos varias tareas, es fácil de llevar.

**En cuanto a gestión de información y conocimiento, ¿administra la empresa la organización, adquisición, retención, protección y confidencialidad de la información y el conocimiento?**

Sí, en algunas cosas más, en otras menos. Muchos de estos mecanismos están adheridos directamente en la filosofía de “Viña Cobos”, entonces muchas veces no hace falta explicarlo porque se da por entendido. Molinos ha traído muchos manuales de confidencialidad que nos han hecho leer y firmar, y en mi caso, lo que leía ahí lo sentí como algo obvio. Creo que hoy estamos bajos en niveles de procesamiento de toda la información que tenemos. Creo que se podría administrar mejor para sacar mejores conclusiones y tomar mejores decisiones. Yo creo que el sistema con el que manejamos la información está bien para las necesidades actuales, creo que no lo estamos explotando en todo su potencial, es verdad que es muy difícil porque al ser tantos usuarios en un sistema más abierto o enlatado es más fácil que cada usuario cometa un error. Hoy, evaluando costo-beneficio, creo que está muy bien el sistema.

**En cuanto al potencial de la empresa, como por ejemplo la parte nueva de hospitalidad, ¿este sistema estaría bien o agregarías algo para recabar información?**

Yo creo que hospitalidad necesita algo diferente pero que no está atado al sistema de gestión, sino al sistema de venta, que seas más maleable para los bienes. La verdad es que nuestro sistema de gestión, no he trabajado con varios pero sí conozco varios de ellos, y la mayoría son bastante enlatados, bastante parecidos. Nuestro sistema está muy bien pero no es muy cómodo para vender en la manera en que nosotros vendemos. Nuestra atención es tan personalizada que si cambiamos el sistema te vas a terminar sintiendo como en la caja de un supermercado y me parece que ahí está el desafío. Obviamente hay sistemas disponibles pero la situación del país tampoco te permite invertir mucha plata en dólares que te mejore la ventaja de información que puedas tener. Hoy tenemos a una persona, Laura, cambiando a mano ciertos errores en el reporte, que podrías evitar pero el tema es costo-beneficio.

**En cuanto a la gestión de la tecnología, infraestructura y asociaciones de soporte tecnológico, ¿la empresa desarrolla, adapta y optimiza la tecnología disponible mediante revisión, correcto mantenimiento y mejora de procesos?**

Creo que hemos adaptado la tecnología muy bien en algunas cosas y en otras nos falta mucho pero no por factores propios de la empresa, sino por factores propios de la industria y la “situación país”. Hoy tenés mucha tecnología que podría aportar un montón a los procesos pero son inalcanzables. Hay otras que en esa relación de costo-beneficio no servirían tanto porque nuestro proceso es bastante particular pero todo se evalúa y eso me deja tranquilo. Hace unos años se hablaba de automatizar una bodega pero la verdad es que no, se hace una inversión gigante, automatizo todo y se te rompe una máquina y dejás todo el sistema parado porque no podés traer un repuesto. Es muy riesgoso.

En cuanto al mantenimiento, hay cosas que se mantienen de forma continua y otras que están hace bastante tiempo. En este último tiempo, hemos pegado un salto brutal en términos de infraestructura. Hace cuatro o cinco años atrás nadie se imaginaba la inversión que hemos hecho actualmente en infraestructura. Riego, mallas, edificios, las oficinas, sala de hospitalidad, aires acondicionados, salas nuevas en construcción, inversión en viñedos, todavía hay un montón por hacer pero en este último tiempo se han dado saltos muy grandes en términos de calidad. Se busca mejorar aún más en los procesos continuos y es algo estratégico totalmente.

**Teniendo en cuenta los últimos tres años de la empresa, ¿cómo son los resultados de los indicadores de calidad de productos y servicios?**

En estos últimos 3 años cualquier indicador da positivo y por sobre las expectativas. Desde las ventas que “Viña Cobos” es el número 1 desde hace 3 años, récord de producción acompañados por el clima. Creo que si mirás cualquier indicador de los que mira una empresa seria, es positivo.

**¿Cómo son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad en procesos claves?**

Son súper positivos. Aumento de producción que ha acompañado la calidad, es decir, hemos logrado aumentar la producción en un cincuenta por ciento, con un número de reclamos bajísimo, bajo nivel de no conformidad. El próximo desafío es bajar esos niveles, aún bajos como han dado, es hacerlo más bajo aún porque la producción va a ir creciendo de manera estable. A futuro vamos a crecer mucho pero en niveles más escalonados, antes teníamos muchos picos y caídas. Estamos teniendo un crecimiento más natural, más armonioso, no tan brusco. Estos tres últimos años fueron de crecimiento muy brusco en todo: producción, venta, inversiones, en todo. Hace tres años éramos cuarenta personas en “Viña Cobos” y actualmente vamos a llegar a ser setenta y cinco.

### **¿Este crecimiento ha sido fruto de una estrategia elaborada hace 3 años?**

Yo creo que es una estrategia que se viene plasmando hace mucho, que en los últimos años ha dado resultados más notorios. Pero el camino creo que viene de mucho tiempo atrás, incluso desde mucho tiempo antes de que llegara yo.

### **¿Cómo han sido las mediciones de los indicadores de calidad con respecto a los proveedores claves?**

Con todos los proveedores siento que seguimos creciendo o dejamos de trabajar porque hay algo que te termina impulsando que es el propio crecimiento de nuestra empresa. Puntualmente lleva a que si el proveedor no crece con vos, te deja de ser útil porque más allá de cualquier esfuerzo que vos hagas para mantenerlo y te doy un ejemplo muy puntual con las cajas de madera, que son proveedores chicos, artesanales, son proveedores que a veces vienen con un ritmo dificultoso y es muy probable que dejemos de pedirle su producto porque ya no es rentable en términos no solo de plata sino también en recursos. En cuanto a aquellos proveedores claves como los de insumo, la realidad es que siempre son bastante sensatos y se puede hablar con ellos, por suerte no hay un monopolio de algo. Sí es verdad que hay algunos proveedores donde hay pocas opciones, pero dentro de esas pocas nos hemos podido manejar bien conversando. También llega un punto en que la propuesta se plantea por sí o no,

y ante la negativa nos vamos a buscar afuera por eso trabajamos con tantas cosas importadas en muchos casos. Hay ciertas necesidades que una empresa tiene que no se pueden suplir acá debido a la calidad de la producción que tenemos.

## **ANEXO ENTREVISTA 4**

Macarena Esteller – Gerente de Marketing y Relaciones Públicas

**Respecto al compromiso, ¿el equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano su compromiso con la misión, visión, principios y objetivos?**

Sí, se nota mucho compromiso. Sobre todo en estos últimos años que hicimos un trabajo muy intenso en reformular la misión, visión y valores de la empresa y se arraigó muchísimo más. La reformulación estuvo marcada porque cuando le preguntaban a los empleados cuál era la misión por ejemplo, todos respondían algo pero no lo mismo, si la misión es una y los valores necesitábamos que fueran 4 muy notorios. En cierto punto coincidían las respuestas pero se decían de distintas maneras, quizás alguno se demoraba hasta más de 10 palabras en decirlo pero dijimos “la misión es una, simple y corta”. Entonces, por qué no todos decimos lo mismo para que el mensaje sea más fuerte, por eso se hizo esa reformulación.

**¿Se reformularon y luego de eso se establecieron lo que son objetivos operativos y estratégicos o a raíz de la estrategia que tenía la organización fue necesario formular?**

Lo que pasa es que los objetivos cambian todos los años, en cambio la visión y la misión se mantienen en el tiempo. Los valores si son lo suficientemente fuertes también, puede haber algún cambio o motivación que te lleve al cambio, pero sino son “statements”, fuertes y a largo plazo. Siento el mismo compromiso con los objetivos que se plantean anualmente a nivel gerencial como con la filosofía de la empresa que involucra la misión, la visión y los valores.

**El equipo de dirección, ¿participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?**

Sí, capaz de manera indirecta, José y Paul lo hacen de esta manera. Hay una planificación y ejecución mucho más directa por parte de mi equipo de marketing, donde recae sustentabilidad en el cual los ejes son la comunidad y la responsabilidad social. Lo que nosotros proponemos ellos lo aprueban y no

solo eso, muchas veces tienen que participar porque esa aprobación requiere una acción. Por ejemplo, cuando fue la subasta solidaria para la compra de ayuda a aquellos chicos que habían quedado sin conectividad y José participó en la entrega de los equipos, la cual ya había aprobado, dijo unas palabras y fue parte de la dinámica. A futuro la idea es que todo el equipo de “Viña Cobos” participe en estas actividades. Por eso la alianza con FONBEC, en donde en este tipo de padrinazgo no solo te pide el apoyo económico sino también un apoyo emocional y ahí es donde la empresa involucró a los empleados para que apadrinen a los chicos.

### **¿Algunas ideas que tengan planeado desarrollar respecto a aportes a la comunidad?**

Queremos hacer la tercera edición de subasta solidaria, que va a tener otro fin. El primer fin fue el apoyo tecnológico a los estudiantes debido a la pandemia, el segundo fin fue el armado de un playón deportivo para una escuela social que no tenía lugar de recreación; y este año va a tener otro fin el cual no está definido pero la subasta ya está confirmada. Después, vamos a seguir becando a hijos de empleados, a estudiantes, se va a mantener. Vamos a seguir participando del curso de orientación vocacional para alumnos que pasan de quinto año a la facultad que todavía tienen mucha incertidumbre en la elección de su carrera y en donde vienen a “Viña Cobos” a vivir un día y ver cómo funciona una empresa y cómo se desarrollan sus empleados sin depender de la carrera que eligieron. Tienen una especie de dinámica donde cada uno comparte qué estudió y qué hace.

### **¿El equipo de dirección establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente?**

A nivel ambiente, “Viña Cobos” nació siendo una empresa que aplicaba prácticas sustentables en sus viñedos para cuidar el medio ambiente. A medida que pasaron los años estas prácticas fueron cada vez más intensas, palpables por así decirlo, porque también se puso de moda la sustentabilidad en el mundo. Entonces, hay muchas cosas que están pasando como por ejemplo el uso medido del agua, en una provincia que tiene crisis hídrica es súper importante esta práctica, en donde lo que se hizo fue tener todos los viñedos propios de una irrigación amanto a una irrigación de riego por goteo, lo cual

produjo mayor eficiencia y eficacia en la utilización del agua. Para ello se construyeron represas en los viñedos. Por otro lado, tenés el cuidado del suelo, la plantación de verdeo, el no uso de químicos, en la medida de lo posible, nosotros priorizamos la calidad. Pero, si debido a una crisis climática la calidad se viera afectada, nosotros al priorizarla probablemente tendríamos que hacer uso de algún producto químico. Tenemos certificado de sustentabilidad pero quizás por eso no tenemos de orgánico, donde a rajatabla cumplen con eso pero nosotros priorizamos la calidad. Este año estamos midiendo la huella de carbono, y luego otra de las medidas es el consumo de energía y está pensado a largo plazo a través de la utilización de paneles solares y otras medidas similares pero están muy relacionadas con la inversión que la empresa pueda llegar a realizar y a veces no se puede.

**Teniendo en cuenta los últimos 3 años de la empresa, ¿cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?**

No tenemos un indicador, llevamos a cabo la acción y casi siempre hemos tenido resultados que han superado las expectativas pero no hay un indicador que te lo pueda comprobar, es simplemente el feedback que logramos establecer de la acción que llevamos a cabo, pero no hay un indicador que lo valide. Podríamos tenerlo y no solo son acciones para la comunidad fuera de la bodega, sino también para la comunidad dentro de la empresa. Capacitaciones al personal, becas a los hijos de empleados y también entra algo tan simple como el canasto de verdura, que empezó siendo un beneficio y nosotros introducimos la parte sustentable utilizando canastos que venían de un insumo reutilizable como el suncho, que no tiene un proceso de reutilización y nosotros lo hicimos para utilizar el canasto y le dimos trabajo a personas que se encontraban en un proceso de reinserción en la sociedad. Todas estas acciones no tenemos un indicador pero son acciones que claramente se pueden medir. Por ejemplo, cuando tengamos el número de la 'huella de carbono', la idea no es solo reducirla, sino también compensarla para en lo posible llegar al número más bajo que se puede con compensaciones, llega un punto en que no vas a poder reducirlo más. Vos no vas a poder dejar de consumir energía o nafta, pero

sí podés compensar comprando bonos verdes, empresas que no producen huella de carbono y con esos bonos lograrás equiparar tu huella con sus acciones.

## **ANEXO ENTREVISTA 5**

Nuri Arce – Asistente DTC

### **Respecto al conocimiento de segmentos y mercados, ¿identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?**

Sí, por supuesto. Los tenemos bien en claro tanto mercado on trade como off trade a donde queremos llegar; y es muy importante que en los últimos años la empresa se ha enfocado en entender cada segmento para saber llegar a los consumidores y entender también qué pasa con nuestra competencia directa. La idea por supuesto no es solamente es que nos compren, y llegar a más y mejores consumidores, sino fidelizarlos y responder a un equipo que puede llegar a la excelencia, a la calidad de atención, que vaya más allá. Así que conocemos bien mercado interno como externo, incluso aquellos mercados a los que aún no llegamos pero en los que estamos trabajando.

### **Actualmente, ¿cuáles serían esos segmentos con los que trabaja la empresa?**

Estamos en toda Argentina, on trade como off trade. Es importante destacar que todo lo que es off trade, supermercados y restaurantes, estamos recién ahora empezando con la línea más joven, pero siempre fuimos una línea muy exclusiva que no estábamos en supermercados, y siempre se eligió muy bien con qué vinoteca y restorán trabajar.

Por otro lado, los mercados internacionales, que hay un trabajo muy largo para poder fidelizar clientes, para poder llevar nuestra marca y que sepan lo que hacemos y cómo lo hacemos, un poco la filosofía de la empresa. Y consumidores finales principalmente de Argentina y algunos brasileros, y algunos pocos clientes que pueden estar en Estados Unidos.

### **¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes actuales, potenciales y de competencia, con relación a sus productos y/o servicios?**

Lo más importante es hacer terreno, tanto en el mercado trade como en nuestro canal, que es “Direct to Consumer” (canal DTC) se hacen muchas acciones presenciales. Lo que es el trade, es casi 100%

presencial en donde hay que ir, recorrer, conocer, entrevistar, ver cómo están, qué productos son los que más venden, cuáles son los márgenes con los que trabajan, cuál es el enfoque de la vinoteca, todo eso a través de acciones y, más allá de una entrevista que se le puede hacer a cada persona de ese mercado, hacer acciones con los clientes, cenas, eventos corporativos; y en nuestro caso trabajar codo a codo, es una atención súper personalizada, no tercerizamos nada.

No trabajamos con un sistema de logística que despacho directamente, entonces esa personalización nos permite llegar a tener cierta confianza con el cliente y preguntarle también cómo está, qué necesita y ahora, todavía no lo hacemos, pero para este 2024 vamos a trabajar encuestas de satisfacción; donde creemos que el cliente va a tener más libertad para responder sin sentirse presionado con la pregunta directa.

**¿Provee la empresa información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia o deseen generar observaciones?**

Respecto a la información, el año pasado actualizamos nuestra página web y está sumamente detallado, desde la filosofía, desde cómo comenzó, desde cómo hacemos lo que hacemos, y es parte también de los pilares de la bodega la honestidad, la autenticidad, contar lo que hacemos y hacer lo que decimos.

En la página pueden ingresar y obtener información del dueño, fichas técnicas de los vinos, el historial, las líneas, acceder a la tienda, los precios, etc. Pero en el caso del canal DTC, hay una personalización en donde siempre le brindamos mucha más información de la que pueden encontrar en la web; no solo la parte técnica sino también el maridaje o cuánto tiempo pueden guardar el vino que compraron, o para qué ocasión lo pueden utilizar, mucha información que siempre que nos la piden se la brindamos, estamos abiertos a eso.

**¿Define la empresa conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?**

Sí, por supuesto. Se hacen mediante reuniones con los líderes, es el pilar fundamental.

**¿Existe en la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?**

Sí. Lo estamos terminando de limar en los últimos años, pero siempre que recibimos un reclamo, primero y principal tenemos que ver la fuente del reclamo, si tiene que ver directamente con un cliente al que le vendimos de manera directa, o un cliente que compró en una vinoteca. Determinar si esa vinoteca trabaja efectivamente con nosotros, porque puede pasar que ciertos sectores del mercado trade tenga nuestros vinos pero ya no pertenezcan como clientes, entonces hay todo un circuito que manejamos formalmente, y siempre ligados al área de calidad. Una vez que entendemos cuál es el reclamo, porqué, si tiene que ver porque el vino se conservó mal, siempre se deriva al área de calidad y enología, para entender y responder.

Por supuesto queremos lograr la satisfacción del cliente, y nos han pasado casos de clientes que han comprado en alguna vinoteca, que ya no eran clientes nuestros; y el vino estaba mal. Lo ideal siempre es poder traer la botella y analizarla, pero cuando ha pasado cierto, o la botella está merma, o el cliente igual la consume; le creemos al cliente y en ese caso, generamos reposición, aunque no correspondía.

**¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas que los generan, y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?**

Se hace todo un análisis de la botella, del momento del embotellado, rastreos de lotes, fraccionamiento, lo ideal es poder traer la botella para analizar tanto el producto, como el envase y el corcho. Pero bueno, como trabajamos mucho online, y pasa mucho tiempo desde que el cliente recibe el producto, a veces cuesta hacerlo.

En el equipo DTC tenemos nuestro sistema de CRM, "Bitrix", donde estamos cargando reclamos y el perfil de cada cliente para conocerlo mejor, y que quede asentado, pero todavía la encuesta de satisfacción como tal no la tenemos.

En Hospitalidad, que la atención es presencial, existe el libro de quejas si los clientes quisieran acceder a él. La bodega está en el top list de la lista de “Trip Advisor”, eso significa que la gente comenta mucho de forma online, y que estamos en el ojo, entonces hay mucha gente que antes de venir a la bodega lee las reseñas y deja comentarios. Para nosotros es muy importante porque es la manera de saber qué es lo que estamos haciendo bien, y en qué podemos mejorar.

### **¿De qué forma obtienen información de los competidores?**

Lo realiza más el canal de Turismo, que tiene la posibilidad de ir a otras bodegas a conocer, se realizan los “Fun tours” donde hay intercambios de visitas. Va “Viña Cobos” a “Matervini”, a “Susana Balbo”, y viceversa; y uno se abre a la experiencia, lo que ofrece, qué es lo que más sirve, lo que más le gusta al turista y es una forma de conocer el mercado.

Y por otro lado, es “Benchmark”, donde participan varias bodegas y tratamos de buscar líneas que sean competitivas con las nuestras, y hacemos catas a ciegas para que sea lo más objetivo posible, y entender cómo estamos posicionados tanto nivel calidad como precio.

Fuera de Argentina, se participa en ferias y son un gran referente para entender a la competencia.

### **Teniendo en cuenta cómo viene trabajando Viña Cobos desde hacen 3 años, ¿cómo son los resultados de los indicadores de satisfacción y lealtad de los clientes?**

A nivel cualitativo, ya que aún no tenemos medidas cuantitativas, puedo decir que ha sido sumamente positivo, que ha habido un crecimiento muy grande desde la pandemia, donde por supuesto hubo una recesión, pero eso permitió el nacimiento del canal donde trabajo, donde vimos que había un segmento al que no le estábamos prestando atención y que realmente gustaba y le interesan nuestros productos. Creemos que hay una gran satisfacción porque viene la gente y lo comenta todo el tiempo, que sabe que es una empresa que trabaja bien, que quiere hacer las cosas honestamente con altísimos estándares de calidad, que la competitividad que tenemos a nivel nacional es bastante escasa porque estamos en un segmento muy especial, y a nivel turismo igual. Esto se ve mucho más en Hospitalidad

porque lo vivencian nuestros compañeros todos los días, y más allá de los comentarios online que pueden haber en las páginas, hay un crecimiento y un interés muy interesante. La bodega se ha posicionado muy bien en estos 3 años porque el marketing siempre fue de perfil muy bajo y hoy en día, a pesar de eso, estamos pisando muy fuerte. Es una marca que ha crecido proporcionalmente a la producción, a las inversiones, al trabajo de comunicación.

### **¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos?**

Son bastante bajos, se trabaja mucho para evitarlos. Siempre van a existir, no se puede satisfacer a todos, pero por suerte hemos tenido reclamos muy puntuales y pocos, entonces habla de que la excelencia a la queremos llegar está funcionando.

La calidad del producto es importantísima, pero los gustos son muy personales; cada cliente tiene un perfil entonces para poder satisfacerlo va de la mano del equipo que está detrás del producto, y el relacionamiento con los productores y proveedores; es una cadena que si no funciona, por más calidad que tenga el producto, la satisfacción no existiría. Por eso es importante entender a cada cliente.

### **¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación, según productos y servicios?**

“Viña Cobos” está bien posicionado, dentro de un nicho pequeño, pero dentro del rubro quien conoce a la empresa sabe que trabaja seriamente y que apunta siempre a la excelencia. Es un bicho raro.

### **¿Por qué es un bicho raro?**

Porque trabajo hacen muchos años dentro del rubro, en otras empresas anteriormente, y acá siento que hay un directorio y una gran familia, donde desde el momento 0 tenés que seguir la energía de la empresa y si no la seguís, no podés pertenecer. Quien está acá, se siente orgulloso de trabajar porque sabe que las cosas se hacen bien. Por eso remarco la autenticidad y la honestidad en cada uno de los procesos. Y es un bicho raro porque en los tiempos en los que estamos, quiere hacer las cosas lo mejor

posible y está remando en dulce de leche permanentemente; sigue con sus valores inflexibles. El espíritu y la filosofía siempre han sido las mismas, más allá de la rotación.

**¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación, según segmentos de clientes?**

Nos dirigimos a un nicho pequeño pero importante dentro de Argentina, y a nivel mundial también pertenecemos a un nicho; incluso estando en “Le Place de Bordeaux”. Esto es un hito muy importante para la bodega que siempre ha querido innovar y lograr mejoras continuas; además de que la producción es pequeña y no se podría abastecer a todo el mundo fácilmente, sobre todo con los productos “Luxury Wine” (Vinculum, Viña Cobos, Cobos y Volturno).

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 03 de julio 2024

 Dr. B. Carlos Cotelo Casas  
Firma y aclaración

28.125  
Número de registro

37.778.319  
DNI