



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN

**ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA OBTENCIÓN
DE NORMA ISO 14001 EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA: ESTUDIO
EN VIÑAS DEL VALLE DE COLCHAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

GERALD PHILLIP MIEVILLE CABALLIERI

Profesor Guía: **MARIA ANGELICA PIÑONES SANTANA**

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, en especial a mis padres y hermana, que fueron parte vital en este proceso a través de su motivación, confianza y contante apoyo en mi desarrollo como estudiante, profesional y persona.

A mis amigos y compañeros de Universidad que de igual manera fueron parte de este proceso con una palabra de aliento o simplemente, una palabra de amistad, gracias por todos esos momentos los cuales espero que sigan siendo muchos más.

Quiero agradecer a todo el cuerpo académico de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso, por su constante disposición a ayudar y a compartir sus conocimientos.

De forma especial quiero agradecer a la profesora María Angélica Piñones por su compromiso durante todo este proceso, quien fue un pilar fundamental guiándome y apoyándome en cada una de las etapas de esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: DESARROLLO SUSTENTABLE Y CERTIFICACIONES AMBIENTALES	12
1.1 CONCEPTO DESARROLLO SUSTENTABLE.....	12
1.2 NORMAS ISO (International Organization for Standarization)	15
1.2.1 NORMA ISO 9000	15
1.2.2 NORMA ISO 14001	16
1.3 CÓDIGO NACIONAL DE SUSTENTABILIDAD	16
1.4 ACUERDO DE PRODUCCIÓN LIMPIA.....	17
CAPÍTULO II: INDUSTRIA VITIVINÍCOLA NACIONAL.....	19
2.1 REGIÓN DEL MAULE	21
2.2 REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O´HIGGINS.....	22
CAPÍTULO III: GESTIÓN EMPRESARIAL.....	25
3.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	25
3.1.1 PALANCAS DE CONTROL	27
3.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA.....	28
3.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	28
3.2.2 CADENA DE VALOR.....	30
3.2.3 ANÁLISIS FODA.....	32
3.2.4 BENCHMARKING.....	34
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	36
4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	36
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA PARA EL ESTUDIO	37
4.3 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	38
4.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	44
CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	46

5.1 NORMA ISO 14001	46
5.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	55
5.3 CÓDIGO DE SUSTENTABILIDAD DE VINOS DE CHILE	63
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	66
BIBLIOGRAFÍA.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1: PERFIL DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	42
--	----

ÍNDICE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: TIPO DE CADENA DE VALOR ESPECÍFICAMENTE DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA.	31
ILUSTRACIÓN 2: ESQUEMA POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN ...	38
ILUSTRACIÓN 3: CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS PARA PREGUNTAS APLICADAS EN ENTREVISTAS	40
ILUSTRACIÓN 4: RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 14001 VIÑA B.....	71
ILUSTRACIÓN 5: RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 14001 VIÑA C.....	72
ILUSTRACIÓN 6: RECOMENDACIONES FACTORES PRIORITARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 14001	75

RESUMEN

Las certificaciones ISO han sido evidenciadas en la mayoría de las industrias ya sean nacionales o internacionales las cuales aportan valor a los procesos y actividades que cada empresa realiza. En este caso, se analizará la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola, la cuál ha sido poco estudiada y analizada, y por lo demás es una de las normas que aporta al desarrollo sustentable en las organizaciones, concepto que se ha ido incluyendo en la mayoría de las empresas en los últimos años. Este estudio se llevará a cabo en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, específicamente en viñas del Valle de Colchagua, con la finalidad de establecer una muestra que se desarrolle dentro de la misma localidad.

El objetivo de esta investigación es analizar que herramientas de gestión empresarial, aportan a la obtención de la certificación ISO 14001, tomando en consideración tres viñas del Valle de Colchagua en donde una de estas ya tiene aplicada esta norma y puede dar directrices de como implementarla en las otras dos viñas de este estudio que no presentan la certificación. Y también se determinará que herramientas se adecúan a la situación de cada viña y que actividades deben realizar para implementar la norma ISO 14001 de manera efectiva en sus instalaciones y viñedos.

Palabras claves: ISO 14001, Herramientas de gestión empresarial, Industria Vitivinícola, Desarrollo sustentable.

ABSTRACT

ISO certifications have been evidenced in most industries, be they national or international, adding value to the processes and activities performed by each company. In this case, will be analyze the ISO 14001 standard in the wine industry, that has been little studied and analyzed, and otherwise is one of the standards that contributes to sustainable development in organizations, a concept that has been included in most companies in recent years. This study will be carried out in the Region of Libertador Bernardo O'Higgins, specifically in vineyards of the Colchagua Valley, to establish a sample that could be developed within the same locality.

This study aims to analyze what business management tools contribute to obtaining ISO 14001 certification, taking into consideration three vineyards of the Colchagua Valley, where one of these has already applied this standard and can give guidelines on how to implement it in the other two vineyards in this study that do not have the certification. It will also be determined which tools are adapted to the situation of each vineyard and which activities should be carried out to implement the ISO 14001 standard effectively in their facilities and vineyards.

Keywords: ISO 14001, business management tools, wine industry, sustainable development.

INTRODUCCIÓN

Un estudio realizado en el año 2016 arrojó que las certificaciones de calidad ambiental aumentaron en aproximadamente un 1000% comparado con los 10 últimos años transcurridos a la fecha de dicho estudio, esto demuestra un gran avance en la consciencia ambiental empresarial que se ha implantado en las organizaciones a nivel nacional (Ministerio del Medio Ambiente, 2016).

Una de las certificaciones orientadas a gestionar en el ámbito de calidad ambiental son las normas ISO, reconocidas a nivel nacional e internacional, en donde al implementarlas en las organizaciones, han surgido algunas interrogantes como si este tipo de certificación agrega valor a la empresa, es por esto por lo que, en el año 2003, se generó un estudio en relación con esta problemática, tomando en cuenta dos de las principales certificaciones ISO, que son la ISO 9000 y la ISO 14000. Este estudio demostró que las organizaciones que mantienen la certificación de la norma ISO 9000, aumentan el valor de la empresa. Pero desde la perspectiva de la ISO 14001, no se demostró aquel factor, pero no fue específicamente porque esta estuviera mal estructurada, sino porque no existía una consciencia ambiental de los agentes económicos. (La Paz et al, 2003). Posteriormente, en el año 2016, el Ministerio del Medio Ambiente publica un informe en donde detalla que las certificaciones ISO 14001 aumentaron de manera significativa (Ministerio del Medio Ambiente, 2016). Esto demuestra un crecimiento de la consciencia ambiental en las empresas, considerando que esta certificación es totalmente voluntaria, pero con importantes beneficios.

El desarrollo sustentable dentro de las organizaciones se ha vuelto un punto fundamental al momento de generar estrategias tanto a largo como a corto plazo. En relación con esto es que se observa como las empresas vitivinícolas se han acercado a este concepto ligado a disminuir el impacto ambiental de sus acciones, ya sea a través de objetivos ambientales, certificaciones, normas ISO y planes ligados al concepto de sustentabilidad. Una de las industrias que promueven la sustentabilidad es la industria vitivinícola. Según Wines of Chile (2018), que en pocas palabras es una marca dedicada a la promoción del vino chileno a nivel internacional, señala que la industria vitivinícola es pionera y líder en el ámbito de sustentabilidad en los últimos años, esto resalta la preocupación que existe por mantener en funcionamiento la industria en donde su relación con el medio ambiente es de manera directa debido a la constante interacción y dependencia de sus viñedos.

La industria vitivinícola aporta según los datos proporcionados por el Banco Central, en un 5% al Producto Interno Bruto nacional y un 3,2% agrupado en la industria Agropecuario-silvícola, manteniéndose con la misma puntuación obtenida de participación en el PIB del año 2018 (Banco Central, 2019). Mantiene también, más de cien mil empleados de manera directa, que son distribuidos en diferentes funciones y espacios dentro de las viñas, en donde un 53% se encuentra en viñedos, un 19% a Logística y Marketing, un 17% a bodega, y el porcentaje restante corresponde a envasado y producción (Vinos de Chile, s.f.). Esto demuestra la importancia que tienen los trabajadores que se encuentran en los viñedos, que son quienes están relacionados de manera directa con la extracción de la materia prima que en este caso es la uva.

Las certificaciones dentro de la industria vitivinícola han tomado relevancia a través de los años, junto con Acuerdos de Producción Limpia, Código de Sustentabilidad en la industria vitivinícola y las normas ISO (ya sea el conjunto de normas ISO 9000, como las ISO 14000), las que aportan y fortalecen el compromiso con el desarrollo sustentable en las diferentes viñas nacionales. El análisis de la implementación de la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola toma un rol importante debido al efecto que esta norma tiene en las viñas, en donde uno de los estudios analizados en la exploración de esta investigación hace referencia que los beneficios que trae consigo son tanto internos como externos, destacando entre estos la mejora de la imagen tanto de un producto en especial como la de la empresa, mejora de la calidad del medio del entorno en el que se encuentra esta, entre otros (Santana, 2015).

A través de los últimos años estas prácticas y certificaciones que buscan resaltar la imagen tanto a nivel nacional como internacional del vino chileno han ido en aumento. Al año 2015, 70 viñas nacionales se encuentran certificadas con uno de los estándares que más resalta en la industria vitivinícola, que es el Código de Sustentabilidad de la industria vitivinícola de Chile, en donde estas viñas corresponden o engloban a un 75% del vino que es exportado a nivel nacional (Gil & Knopp, 2020). Es importante establecer que este código al igual que otras certificaciones son procesos voluntarios, lo que demuestra el compromiso de las organizaciones al momento de desarrollarse como empresas vitivinícolas que buscan la mejora continua en materia de gestión y de desarrollo sustentable. La certificación de la norma ISO 14001 es otra de las prácticas que se aplica en la industria vitivinícola, pero en un menor nivel en relación con el Código anteriormente mencionado. Esta implementación ha aumentado en el entorno organizacional, y en la industria vitivinícola específicamente, se muestra aplicada en el 18% de las viñas nacionales (Román, 2019).

La industria vitivinícola tiene una larga trayectoria desde el punto de vista nacional, está fuertemente arraigada a las tradiciones chilenas. El trabajo agrícola que se ha generado durante años ha permitido a diversas viñas nacionales posicionarse entre las mejores a nivel mundial, no solo por sus vinos, sino también por la calidad en su producción y el turismo que se genera entorno a esta industria denominado enoturismo, el cual también toma importancia debido a la cantidad de extranjeros que visitan Chile y a los reconocidos vinos producidos en las diferentes regiones del país. Al año 2016 se reportaron alrededor de un millón de turistas, principalmente brasileños y norteamericanos donde estos prefirieron principalmente las localidades vitivinícolas de Maipo, Casablanca y Colchagua, donde el gasto por persona promedio alcanza los 300 dólares (Enoturismo Chile, 2018). En relación con estas zonas es que se destaca la zona de Colchagua, la cual en el año 2005 se posicionó como el mejor valle vitivinícola del mundo. Lo que posicionó a este valle, es en relación con el clima que se logra visibilizar en la zona, además de la gran cantidad hectáreas de viñas, acotar también que en la Sexta Región se encuentra un 33% de las viñas a nivel nacional, solo superada por la Región del Maule con 37,9% de las viñas nacionales. (Cata del vino, 2014; Vinos de Chile, s.f.) Además, diversas viñas de la zona se posicionan como las mejores a nivel mundial, a través de reconocimientos internacionales como lo es la viña Montes en sexta posición y Clos Apalta Winery en la séptima posición (Excelencias Gourmet, 2019). Este ranking fue establecido en Londres en el “London’s Banqueting House”, y busca fortalecer el turismo en donde las viñas se destacan por sus grandes vinos que son elaborados a través de buenas prácticas, liderazgo en sostenibilidad junto al alto nivel de calidad que mantiene. Al observar los datos anteriores se destaca la zona de Colchagua que será donde se llevará a cabo el análisis de esta investigación.

Al tomar en consideración las diversas investigaciones, procesos y certificaciones que existen en relación con la industria vitivinícola, se establece que existe una necesidad de investigación con respecto a la implementación de la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola nacional, y herramientas de gestión que aporten a la obtención de esta, debido a que junto a la investigación de la literatura, solo se establecen estudios en relación al considerable aumento de la implementación de esta certificación en organizaciones a nivel nacional, y no a un análisis profundo de los resultados de la implementación y de los procedimientos de adaptación de dicha norma en la industria vitivinícola. La reducción de esta brecha que se encuentra identificada a través de la recopilación previa de los datos es necesaria para poder desarrollar estrategias a través de una gestión empresarial idónea a la situación de cada empresa, a través de una posible implementación futura de la norma ISO

14001. También aportará al desarrollo regional basado en las viñas que a través de esta investigación puedan generar un análisis y/o cambios en sus objetivos ambientales para lograr la certificación de la norma ISO 14001 al igual que aportar en el desarrollo sustentable de las viñas de la región.

Al tener información sobre diferentes regiones vitivinícolas nacionales y estableciendo también la necesidad de investigación en relación con las certificaciones ambientales en una zona específica, se formula una pregunta de investigación que propone lo siguiente:

- ¿Cuáles son las herramientas de gestión que aportan en la obtención de la certificación de la norma ISO 14001?

Dicho esto, el propósito de esta investigación está enfocado en **analizar que herramientas de gestión aportan a la implementación de la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola en la Sexta Región**, específicamente en viñas del Valle de Colchagua, en donde la intención de esta investigación es identificar los elementos dentro de la norma ISO 14001 y la gestión organizacional e identificar de qué manera estos elementos están aportando al cumplimiento de metas y objetivos de las viñas que mantienen dicha certificación, y como estas metas pueden utilizarse en las otras viñas consideradas en este estudio que no tienen implementada esta norma.

Para esta investigación se tomará como referencia tres viñas que por razones de confidencialidad se clasificarán en A, B y C. La Viña A, es filial de una de las viñas más reconocidas a nivel nacional, la cual mantiene viñedos en la zona del Valle de Colchagua, y se toma en consideración debido a los reconocimientos obtenidos en materia de sustentabilidad, como lo es el “Premio Sustenta 2018”, el cual reconoce a las empresas por su implementación de políticas ambientales y la constante gestión sostenible de la viña, junto con esto es una viña que mantiene implementada la norma ISO 14001 en sus bodegas y viñedos. (Cono Sur, 2018). Las Viñas B y C también pertenecientes a este valle en donde se analizará cuáles son las prácticas que mantienen con respecto a desarrollo sustentable y como podrían alcanzar la certificación de la norma ISO 14001. Se examinaron los conceptos de la norma ISO 14001 y de gestión empresarial, como funcionan y como estos podrían impactar o afectar en las viñas que no tengan la certificación bajo sus normativas. Para realizar esta investigación se utilizarán diferentes estrategias que permitirán abordar las temáticas involucradas, por ejemplo, abordar diferentes viñas específicas de la región y del Valle de Colchagua, en donde se identificarán sus principales factores para el desarrollo sustentable. Junto con la información

que se recopile de las diferentes viñas en estudio y considerando sus certificaciones u objetivos ambientales, se procederá al análisis de resultados mediante la comparación de las viñas considerando los puntos más relevantes presentes en estas considerando las categorías y subcategorías de la entrevista realizada.

Para mayor claridad de lo que se investigará, se detallan los contenidos generales de cada uno de los capítulos que se presentarán a continuación. El Capítulo I, está orientado en conocer el concepto de desarrollo sustentable bajo diferentes autores, y se describen diferentes certificaciones que aportan tanto al desarrollo ambiental, como al desarrollo sustentable de una organización. En el Capítulo II, se describirá la industria vitivinícola nacional, en donde se destacan los principales datos en relación con esta, como nivel de exportaciones, países en donde se genera un mayor volumen de estas, y también se describirán dos de las principales regiones vitivinícolas dentro del territorio nacional. El Capítulo III, se comenzó la descripción del concepto de gestión empresarial bajo autor, y este capítulo tomo en consideración la descripción de herramientas de gestión empresarial como lo son las Palancas de Control, tomando en consideración cada una de las partes o palancas que se ven involucradas en esta, y se describen herramientas de gestión empresarial que fueron evidenciadas en diferentes casos aplicados a la industria vitivinícola y que aportarán al momento de realizar las conclusiones de la investigación. En el Capítulo IV, se abordó la manera con la que se iba a recopilar la información, los actores para entrevistar y se identificó la metodología para analizar la información que fue recopilada en cada una de las entrevistas. Luego el Capítulo V, tenía como finalidad establecer los hallazgos más relevantes de cada una de las viñas de este estudio y sus avances bajo el concepto de desarrollo sustentable y certificaciones. Este análisis se generó considerando tanto las categorías como las subcategorías que se utilizaron para la estructura de la entrevista realizada a los profesionales de cada viña. Y finalmente en el Capítulo VI, se establecen las conclusiones y sugerencias con respecto a cada una de las viñas del estudio, y se recomiendan diferentes acciones y herramientas de gestión que aporten a la obtención de la certificación de la norma ISO 14001 en estas, y también se realizan recomendaciones a la Viña que mantiene dicha certificación.

Se necesitará un sustento de información considerando diferentes autores y temas que se abordarán durante el desarrollo de esta investigación, tomando en cuenta temáticas como la norma ISO 14001, desarrollo sustentable, sustentabilidad considerando estos desde diferentes perspectivas. También se identificarán las certificaciones y herramientas de gestión empresarial presentes en la industria vitivinícola nacional y en regiones específicas.

CAPÍTULO I: DESARROLLO SUSTENTABLE Y CERTIFICACIONES AMBIENTALES

El desarrollo sustentable ha sido un concepto ampliamente estudiado por diversos autores en investigaciones tanto nacionales como internacionales, en donde los enfoques varían entre los investigadores. Los puntos de vista principalmente se desarrollan en la década de los setenta y ochenta, en donde el concepto se debe analizar teniendo en cuenta diversas miradas, ya sea económica, política y la conveniencia o perjuicio que se obtiene del concepto de desarrollo sustentable.

Según Pierri (2005), la conveniencia económica, la oportunidad política, resaltaban la situación que se vivía en las décadas de los setenta y ochenta, relacionada con una crisis ambiental, en donde el principal objetivo en esos años era generar un crecimiento económico, pero a través de la incorporación de tecnologías e innovaciones energéticas en las diferentes industrias que realizaban sus procesos en esos momentos. Este concepto, pasó de ser una problemática política y económica para implantarse como una temática que debía ser abordada, como un factor relevante para la sociedad. Esta implantación del concepto a nivel de sociedad más que de solo un grupo de interés, se debió a múltiples hechos acontecidos entre los años mil novecientos setenta y dos y mil novecientos ochenta y siete, relacionados a catástrofes en Italia, la segunda crisis del petróleo en el año mil novecientos setenta y ocho, incluso la explosión de uno de los reactores de la central nuclear el Chernobyl en el año mil novecientos ochenta y seis (Pierri, 2005).

Es por lo anterior, que han surgido normas, políticas y certificaciones ambientales que permiten aportar a las viñas a lograr ser organizaciones con un foco hacia la gestión sustentable y calidad, ya sea en sus viñedos como también en las bodegas de estas, ya sea normas ISO 9000 o 14001, el Código Nacional de Sustentabilidad de la industria vitivinícola chilena, Acuerdos de producción limpia, entre otros, los cuales se abordarán en este capítulo.

1.1 CONCEPTO DESARROLLO SUSTENTABLE

En conjunto con lo anterior es que nacen diferentes ideas en relación de cómo debe realizarse un desarrollo sustentable, evidenciándolo desde diversas perspectivas, donde una de las principales es la de Gro Harlem Brundtland, la cual hace referencia a la satisfacción de

necesidades en un momento o tiempo específico, sin afectar a la satisfacción de las necesidades de un grupo de individuos o sociedad en un futuro (Brundtland, 1987). Esta investigadora, logra llevar el concepto de desarrollo sustentable a nivel global, pero identificando aristas dentro de su definición, tomando en cuenta la economía, la sociedad y a la pobreza existente en esos años, en donde señalaba que uno de los factores que producía la pobreza era el crecimiento demográfico, y que una reestructuración del sistema económico internacional era fundamental.

La propuesta realizada por Brundtland fue relevante debido a que uno de los factores que consideró como importante dentro del concepto de desarrollo sustentable era omitir de alguna manera la salud ambiental, y focalizar su perspectiva a los objetivos económicos y sociales, que eran fundamentales para llevarlos al plano organizacional de cada país y que estos implantaran el concepto en sus políticas nacionales, abogando a la salud ambiental pero no como factor principal.

Según Lélé (1991), el desarrollo sustentable se podría establecer en ese momento como un objetivo que debía ser logrado a través de la mantención y/o conservación de los recursos naturales. Se definen también bajo este punto de vista del concepto, 3 grandes dimensiones que producen el concepto general de desarrollo sustentable, primero hace referencia al desgaste ambiental provocado por la pobreza a nivel mundial, segundo es que los objetivos más tradicionales del desarrollo están estrechamente relacionados con el aumento de la productividad con el fin de la satisfacción de necesidades básicas, y por último la dimensión de procesos de desarrollo participativo, la cual se refiere a la participación de dos partes para conseguir el desarrollo sustentable, que serían la parte técnica, como de la parte de relaciones sociales.

Según Ramírez et al (2004), este concepto lo plantea como un proceso estructurado y organizado, que busca un cambio social y político, pero que debe ser llevado a cabo de manera gradual, con el objetivo de realizar cambios estructurales primordialmente en la naturaleza, pero considerando la sociedad como un aspecto relevante al analizar el desarrollo sustentable como un concepto general. Plantea diferentes enfoques que deben ser considerados los cuales son:

- 1. Enfoque ecológico:** Se refiere al desarrollo sustentable como la específica necesidad de la generación de sustentabilidad ecológica, en donde se observa la obstaculización a la mejora continua de una sociedad y de su crecimiento. No les

otorga relevancia a requerimientos económicos de un país o sociedad, demostrando crecimiento económico nulo e identificando como causa del deterioro o contaminación es producido por incrementos en la producción y/o del consumo.

2. **Enfoque Intergeneracional:** Este enfoque se relaciona con las ideas anteriormente especificadas realizadas por Brundtland, en donde se establece que se busca la necesidad de satisfacer las necesidades actuales, sin afectar a las generaciones futuras cuando ellos busquen satisfacer las suyas, pero teniendo en cuenta que una generación en específico debe también desarrollar recursos para que la generación futura también cuente con ellos.
3. **Enfoque Económico:** Basado de igual manera en lo referido a Brundtland, pero desde la perspectiva económica de esta, en donde se establece que la fusión de sustentabilidad con lo económico permite fortalecer la competitividad a través de la gestión de los recursos, y disminuyendo las emisiones que son dañinas para la sociedad y el medio ambiente.
4. **Enfoque Sectorial:** Este último busca como bien establece su nombre, esclarecer el desarrollo sustentable pero solo desde la perspectiva de un sector geográfico y económico específico que tenga procesos productivos, buscando en estos el menor impacto en el ambiente, para lograr así que este sea sustentable.
5. **Enfoque de Sustentabilidad según gestión:** Relacionado con el positivismo generalizado de la disponibilidad de recursos en un escenario futuro, en donde también se plantea que los riesgos medio ambientales no son un impedimento para el crecimiento económico, ya que estos se pueden gestionar y superar a través de soluciones tecnológicas.

Dentro de los principios de la sustentabilidad se da a conocer la importancia de que un sistema económico logre el equilibrio entre la creación de utilidades, crecimiento sostenible, y que mantengan como información importante que los recursos, son limitados y que estos se deben utilizar de la manera más profesional y controlada posible. También se logra identificar que el concepto se puede abordar desde diferentes perspectivas u enfoques que dependerán de cada una de las situaciones de los autores, pero en general, abordan ya sea elementos económicos, sociales y ambientales para lograr esta perspectiva.

1.2 NORMAS ISO (International Organization for Standardization)

Estas normas ISO (International Organization for Standardization), se basaba en la búsqueda de la unificación de los estándares industriales, y fueron constituidas por empresas que se dedicaban a elaborar estándares, dando el comienzo oficial en el año 1947. Hoy en día, se establecen las normas ISO como normas que van en busca del orden de la gestión dentro de las empresas, desde distintos ámbitos, dentro de los cuales destaca la valorización a nivel internacional de las empresas que implementen estas normas en sus procesos o áreas de la empresa. Estas normas también ayudan a alcanzar altos niveles de calidad y de mejora continua en los procesos donde sean implementadas. Se encuentra compuesta por la participación de alrededor de 162 países y 3368 organismos técnicos (ISO Tools, 2015).

1.2.1 NORMA ISO 9000

Este conjunto de normas, tienen como objetivo principal, la homogeneización de los estándares de calidad dentro de los productos o servicios que mantenga una organización en específico. Vale destacar que este conjunto de norma se puede implementar en cualquier organización sin importar su tamaño o actividad (ISO Tools, 2015).

La norma ISO 9000, está enfocada o se aplica en empresas que busquen dentro de sus principales objetivos, el éxito sostenido en el tiempo a través de un sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta los procesos, sus proveedores y además obtener gran calidad de su cadena de suministro (ISO, s.f.). Al implementar esta norma los beneficios que se generan están relacionados con:

1. Mejora de la comunicación entre los directivos y sus empleados a través de la gestión
2. Sustituye la informalidad de los canales por canales formales
3. Soluciona problemas o conflictos entre distintos departamentos de la organización

1.2.2 NORMA ISO 14001

En el año 1986, ISO, publica la norma que iba específicamente enfocada en la guía de como poder establecer en las organizaciones un Sistema de Gestión Ambiental. La implementación de esta norma iba en busca de la reducción de los impactos ambientales dentro de la organización sin afectar de manera negativa a la rentabilidad de esta. La implementación de esta norma podía realizarse en cualquier organización, de cualquier tamaño.

La norma a través de los años se ha convertido en un patrón de referencia de gestión ambiental en las organizaciones, al igual que resaltar la importancia o el impacto que esta puede generar en el desempeño ambiental de la empresa.

Esta norma ha tenido dos grandes modificaciones a lo largo de su vida, en donde en el año 2004 se presenta la norma ISO 14001;2004, en donde los cambios eran relacionados con algunas definiciones, ya sea agregar definiciones, modificarlas o eliminarlas en algunos casos. El cambio principal en este año fue la incorporación del concepto de desempeño ambiental, el cual hacía referencia a los resultados de la organización tomando en cuenta los aspectos y metas ambientales de la organización.

En el año 2015, se realiza la última modificación hasta el momento, actualizándose así a la norma ISO 14001;2015, en donde el principal cambio que se realizó en la norma fue la incorporación del Anexo SL, el cual está orientado a la normalización de los estándares de los sistemas de gestión con el fin de lograr una estructura unificada y con un marco de sistemas que permite obtener la mayor cantidad de beneficios del negocio (ISO Tools Excellence, 2015).

Junto con las normas ISO 9000 e ISO 14000, existen más grupos de normas que de igual manera van en busca de que la empresa en donde sean implementadas logre mejorar sus procesos, evitar riesgos, y lograr una correcta realización de sus actividades.

1.3 CÓDIGO NACIONAL DE SUSTENTABILIDAD

Esta certificación fue emitida en el año 2011, en donde se definió como un instrumento de carácter voluntario al igual que la norma ISO 140001, el cual está directamente relacionado con la incorporación de prácticas sustentables en la industria vitivinícola. Para incorporar este

código a las empresas ligadas a la producción o exportación de vinos, estas deben cumplir con los requisitos correspondientes a tres áreas que el código plantea como fundamentales. (Vinos de Chile, 2015)

Área Verde: Relacionada con el viñedo de la organización, en donde el requisito es que mantenga campos propios y que tenga proveedores con contratos a más de dos años. (proveedores a largo plazo)

Área Roja: Ligada al proceso, que contempla la bodega, planta de embotellado y otras instalaciones que tengan relación con la elaboración y producción del vino

Área Naranja: Hace referencia al punto de vista social, incluyendo en esto a sus campos e instalaciones.

Junto con esto, para que este código sea incorporado a una viña en específico, esta debe mantener un sistema de gestión ambiental y social, que se debe encontrar directamente relacionado con las normativas nacionales vigentes.

En estos momentos más de 70 viñas nacionales, se encuentran certificadas con este código, representando más de un 75% de las viñas que se encuentran dentro del territorio nacional, porcentaje que no es menor, y así se logra identificar la importancia que este tiene para la industria vitivinícola. (Gil & Knopp, 2020)

1.4 ACUERDO DE PRODUCCIÓN LIMPIA

Según la ODEPA (2015), estos acuerdos son llevados a cabo entre una asociación empresarial y los organismos públicos competentes en temas relacionados a sustentabilidad, eficiencia energética e hídrica y fomento productivo, en donde la principal finalidad es establecer prácticas que estén ligadas a la producción limpia y sustentable.

Este tipo de acuerdos fueron creados en el año 1999, en donde el impacto que han generado en las organizaciones es fundamental, en donde entre el año de su inicio y el año 2013, más de cuatro mil cien empresas y más de seis mil instalaciones del sector agropecuario se han unido a tomar este acuerdo. Este convenio entre las empresas y los entes públicos demuestran la consciencia ambiental que se ha generado a través de los años, principalmente

en el sector agropecuario, representando este al 69% de los acuerdos totales establecidos. (ODEPA, 2015).

Al llevar a cabo este acuerdo entre asociaciones empresariales y organismos competente en materia de sustentabilidad, se deben tener en cuenta diferentes aspectos. (Santana, 2015) en donde los principales son:

1. Biodiversidad
2. Eficiencia energética
3. Impacto del cambio climático.
4. Manejo de los desechos, ya sea solidos o líquidos

Para obtener la certificación Acuerdo de Producción Limpia, estos aspectos deben ser transformados a requerimientos específicos como la prevención de uso sustentable de agroquímicos, fomentar el uso eficiente uso de la energía, procurar o fomentar la gestión sustentable de los residuos, entre otros.

Al tener claridad de las principales certificaciones existentes en Chile, se procede a identificar la manera en que se abordará el objetivo de esta investigación, la cual será mediante la gestión empresarial, que se detallará en el siguiente capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO II: INDUSTRIA VITIVINÍCOLA NACIONAL

Se define la vitivinicultura como la agrupación de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo el cultivo de la vid y a la vez la producción del vino (Pérez, 2016). Cabe destacar que también es considerada como una ciencia, en donde las actividades que se generan incluyen tanto el cultivo de la vid como la producción, almacenamiento y venta del vino, con la previa cosecha de la materia prima que en este caso es la uva.

Existen diversos factores que afectan a esta industria, principalmente ambientales ya que es una industria de plantaciones, en donde estos factores inciden en los volúmenes de cosecha que se generan año a año en cada empresa vitivinícola chilena. Pero estos factores ambientales son también los motivos de que Chile sea un país con reconocimiento mundial por los prestigiosos vinos que se exportan, las condiciones geográficas del país, diferentes tipos de suelo y en algunas regiones principalmente, han permitido a Chile generar las exportaciones que al día de hoy generan hacia Europa, Asia, Estados Unidos, en donde en su conjunto al año 2015, eran más de 109 países pertenecientes a los importadores de este producto chileno (Attrach, 2015).

Chile al año 2018, se encontraba en la octava posición de los países con mayor superficie mundial de los viñedos, con un 2,9% del total, liderando las estadísticas España con un 13%. Para Chile ese 2,9% reflejaba un total de 212 mil hectáreas plantadas con viñedos, las cuales incluían tanto las uvas para la vinificación, uvas de mesa y pasas (Viña Concha y Toro, 2019). Esta posición ha sido lograda por las constantes inversiones que se han generado en esta industria que se relacionan con el desarrollo en los viñedos, avances tecnológicos y diversas técnicas del manejo del tratamiento de las uvas.

Una de las clasificaciones dentro de la industria vitivinícola son las cepas, las cuales por definición son el tronco de la planta de las cuales brotan las hojas y los frutos, pero también se les llama así a las variedades viníferas (Dougnaç, 2017). En el año 2015, la superficie total de las plantaciones vitivinícolas eran principalmente de la cepa Cabernet Sauvignon con un 31,5% de la participación total de las hectáreas plantadas a nivel nacional, en donde la cepa que se posicionaba en el segundo lugar era Sauvignon Blanc con un 11% de las hectáreas plantadas por cepa, y ya más en porcentajes más bajos se encontraban Merlot, Carmenere, entre otras. (ODEPA, 2018)

La producción de vinos se lleva a cabo a través de diferentes cepas evidenciando que a nivel nacional alcanzaron en el año 2017, 949 millones de litros, en donde específicamente un 84,8% corresponden a vinos con Denominación de Origen, que significa principalmente que el vino fue producido en una zona específica, y sus cualidades fueron obtenidas por la obtención del vino en un lugar detallado. Si se visualiza este total obtenido en el año señalado, el Cabernet Sauvignon, es el que lidera entre todas las cepas, con un 29% de la producción total, la segunda cepa con mayor producción es Sauvignon Blanc con un 15%, siguiendo a esta cepa el Merlot con un 13%., y luego de estas los porcentajes disminuyen y se distribuyen entre Carmenere, Malbec, Pinot Noir, entre otros (ODEPA, 2018). Estas producciones se relacionan de manera directa con la cantidad de hectáreas producidas en el territorio nacional de cada cepa, lo cual también se debe al consumo de esta en los diferentes mercados. Con respecto a la distribución de plantaciones, al año 2019, la mayor modificación la tuvo Cabernet Sauvignon con un aumento de aproximadamente un 5% en su superficie alcanzando el 34,8% (ODEPA, 2020).

De la totalidad de la producción nacional de vinos, como ya se mencionó anteriormente es alrededor de un 80% lo exportado, y junto con esto los valores alcanzados al año 2017 evidenciaron exportaciones totales que ascienden a aproximadamente 2000 millones de dólares, lo cual corresponde a 53 millones de cajas, en donde se categorizan por precios, ya sea de 20 a 30 dólares, 30 a 40 dólares o mayor, estableciendo que este precio corresponde a las botellas de vino que está dentro de las cajas. Junto con esto la medida en litros de estas exportaciones corresponden a aproximadamente 967 millones de litros (ODEPA, 2018). Al tomar en cuenta los valores en millones de dólares se aprecia una variación positiva con respecto a los años anteriores, en donde con respecto al año 2015 se evidencia un aumento de la valorización de un 5%, y con respecto al año antecesor o sea 2016, se evidencia un aumento de un 2%.

Al detallar las exportaciones con denominación de origen que son las principales de la industria vitivinícola nacional, existen importadores de este producto que se vuelven los principales mercados a través de los años. Uno de estos es China, el cual le importa a Chile una totalidad de más de 250 mil dólares de vino manteniendo una participación como importador de un 16,5%, posicionándose como el mayor importador de este producto nacional y también evidencia que con respecto al año 2016, este país aumento su importación en un 29,8%. El país que se posiciona en el segundo lugar es Japón, con una importación que es aproximadamente de 150 mil dólares y con respecto al año 2016 aumento su importación en

un 10% (ODEPA, 2018). Existen diferentes países que se posicionan como los principales mercados para la exportación de esta industria, en donde aparte de estos ya mencionados, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, son otros de los que importan este producto nacional en relación con el reconocimiento que este tiene a nivel mundial.

En el año 2019, las exportaciones totales también fueron aproximadamente 2000 millones de dólares al igual que el año 2017 ya detallado. Junto con esto las exportaciones corresponden también a aproximadamente 897 millones de litros (ODEPA, 2020). Como se mencionó anteriormente, lo que sí tuvo modificaciones con respecto al año 2017, fue que, en el año 2019, los importadores de vinos chilenos, tuvieron leves modificaciones, pero sigue siendo el importador líder China, con un valor cercano a 250 mil dólares como fue en el año 2017, pero en la segunda posición se encuentra en el año 2019, Reino Unido, con aproximadamente 130 mil dólares, desplazando a Japón al tercer lugar con un valor en importaciones cercano a 120 mil dólares. (ODEPA, 2020). A través de la obtención y análisis de estos datos se logra establecer la disminución de aproximadamente un 20% en el valor con respecto al año 2017, y un 21% con respecto a los litros del año 2017.

La industria ha prevalecido a través de los años por generaciones, junto con las viñas que fomentan la producción de este producto. En relación con el Producto Interno Bruto Nacional, esta industria aporta con un 0,5% al valor total de este. La industria vitivinícola ha crecido a través de los años en relación con sus exportaciones, que equivalen al 80% del vino que se produce en el territorio nacional. (Viña Concha y Toro, 2019).

La industria vitivinícola tiene una gran distribución geográfica a través de todo Chile, la descentralización que se logra apreciar es considerable ya que alrededor de un 90% de la superficie de esta industria, se encuentra fuera de la región Metropolitana, y es en relación con esto que dos regiones presentan la mayor cantidad de superficie en hectáreas de esta industria, estas son la Región del Maule, Región de O'Higgins, las cuales se analizarán en los siguientes capítulos.

2.1 REGIÓN DEL MAULE

La séptima región de Chile mantiene más de un 17% de la superficie ligada a rubros silvoagropecuarios, los cuales en esta zona tiene como actividades principales la plantación

forestal siendo la más destacada, y siguientes a estas se encuentran cereales, forrajeras, viñas y parronales, entre otras. (ODEPA, 2018)

En esta región la industria vitivinícola mantiene un 38% de la superficie de hectáreas plantadas con respecto al total del territorio nacional, en donde gracias a las temperaturas de la zona, se posiciona como la región con mayor cantidad de hectáreas plantadas en Chile. Al año 2015 la región del Maule mantenía en su territorio aproximadamente 3.800 propiedades vitícolas de diferentes rangos de superficie, lo cual correspondía a un 34% del total de las propiedades a nivel nacional. (ODEPA, 2018; Vinos de Chile, s.f.)

Esta región ha conseguido a través de los años alcanzar la mayor producción regional, en donde en el año 2017, alcanzó la producción de más de 430 mil litros, correspondiente a un 45% del total de la producción de ese año, lo cual es bastante alto con respecto a las otras regiones. Junto con esto es que en el año 2018 alcanzó los 563 mil litros, un 30% más que el año anterior, pero en el año 2019, se generó una pequeña baja de un 3,8%, llegando la producción a 542 mil litros de vino (ODEPA, 2020).

Diferentes herramientas de gestión se han aplicado a esta región desde el punto de vista de la industria vitivinícola. Entre estas se encuentra la cadena de valor, herramienta que permitió visualizar los avances que se han logrado en esta industria específicamente en esta región, identificando aumentos de empleos calificados, mayor cantidad de mujeres trabajando dentro de la industria hasta la promoción de innovaciones tecnológicas que se transforman en mejoras productivas en las empresas vitivinícolas (Campos & Araya, 2018). Los cambios que se revelan no abarcan solamente a los viñedos, sino también al análisis de los procesos en bodega, donde demostró dentro de la región mayor inversión en nuevas máquinas, salas de envasado, y con esto también trae consigo el desarrollo de nuevos empleos para que se lleve a cabo la realización de labores más especificadas. Esto demuestra la virtud que tienen las herramientas de gestión en las diversas industrias existentes en Chile.

2.2 REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS

La sexta región mantiene alrededor de un 8% del total de la superficie a nivel nacional relacionada con el rubro silvo-agropecuario, y como actividades importantes se visualizan las plantaciones forestales, cereales y viñas y parronales (ODEPA, 2018).

Esta región también es una de las que se posiciona como fundamental dentro de la producción de vinos de Chile. Según Wines of Chile, es la segunda región con mayor superficie con hectáreas plantadas, alcanzando un porcentaje cercano al 33% en relación con el total del territorio nacional solo superada por la región del Maule. Al año 2015 la totalidad regional alcanzaba aproximadamente 1800 propiedades vitícolas de la región, siendo este un 17% de la totalidad de propiedad a nivel nacional (ODEPA, 2018).

La región de O'Higgins se posiciona en el segundo lugar al año 2017 en relación con el aporte a la producción nacional de vino, con una totalidad de más de 315 mil litros de vino anuales, lo que representa un 33% aproximadamente del total nacional lo cual es un alto porcentaje con respecto a las otras regiones (ODEPA, 2018). En el año 2018, se visualizó un aumento en la producción de vinos en Chile, llegando a la cifra de más de 400 mil litros anuales, lo que se traduce a un aumento de un 27% con respecto al año anterior. Pero en el año 2019, al igual que en la región del Maule, el comportamiento de la producción se vio afectado, en donde la producción total alcanzó los 382 mil litros de vino aproximadamente, lo que significa una disminución del 4,7% con respecto al 2018 (ODEPA, 2020).

Esta región como bien se detalló, mantiene una gran relevancia para la industria vitivinícola, en donde dentro de esta se encuentran diferentes provincias, las cuales son Cachapoal, Cardenal Caro y Colchagua. La última provincia mencionada es una zona con diversos valles dedicados a la vitivinicultura, y junto con estas diversas viñas como los son Cono Sur, Lapostolle, Viu Manent, Araucano, Ravanal, Viña Montes, Viña Santa Cruz, entre otras que resaltan con gran prestigio en relación con la industria vitivinícola nacional. Estas viñas se posicionan dentro de listados a nivel mundial entre las 10 mejores, como la Viña Montes en la sexta posición, la Viña Clos Apalta Winery en la séptima posición. (Excelencias Gourmet, 2019)

El Valle de Colchagua, se posiciona como uno de los mejores valles vitivinícolas del mundo, en donde en el año 2005, fue reconocido como el mejor del mundo, lo cual reforzó la cultura y tradiciones arraigadas en esta zona, manteniendo en cuenta el privilegiado clima que se presenta en la zona, el cual es adecuado para el cultivo de la uva, el cual es de veranos calurosos y secos, y con inviernos lluviosos y fríos. Junto con esto el enoturismo que se desarrolla en la zona es relevante, ya que, en el año 2016, turistas de todo el mundo principalmente brasileños, eligieron principalmente para visitar este valle junto al Valle del Maipo y Casablanca.

Las herramientas de gestión no son regularmente evidenciadas en esta zona, pero a través de la investigación junto a la información recopilada, se logra evidenciar la aplicación de análisis estratégicos de la zona con la utilización de la herramienta FODA, dentro del valle de Colchagua. Esta investigación fue enfocada principalmente al enoturismo, lo cual evidenció diferentes aspectos que resaltan la calidad del clima de la zona como una de sus fortalezas. También las propuestas de gestión que se realizaron eran relacionadas de igual manera con el enoturismo, donde principalmente se evidenció una falta de bases de datos por parte de las viñas (Sutherland & Saini, 2014). En relación con esto las bases de datos existen y se utilizan en la mayoría de las viñas, las cuales tienen el soporte de diferentes asociaciones e instituciones que generan bases de datos con información relevante tanto de carácter anual como mensual, y esto permite analizar el mercado y los niveles tanto de exportación como de producción que las viñas generan.

CAPÍTULO III: GESTIÓN EMPRESARIAL

Según Parra (2011), la gestión empresarial, se define como una ciencia de carácter social, que se basa en el estudio de las organizaciones, analizando la gestión que estas llevan a cabo en sus procesos, y como utilizan los recursos y generar resultados eficientes en sus actividades.

El concepto de gestión empresarial se ha modificado a través de los años de manera satisfactoria en el entorno organizacional, esto se debe a la constante actualización de las tecnologías que le permiten al concepto una mejor aplicación en las organizaciones.

Según Ucha (2011), se define la gestión empresarial como una actividad, que busca aumentar la productividad y competitividad de la organización, logrando la viabilidad de esta a través del accionar de diferentes actores dentro de la organización los cuales son los gerentes, individuos especializados, entre otros.

3.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

A través de la historia la estructura organizacional jerárquica ha sido utilizada por la mayoría de las organizaciones humanas, marcando así el sentido de administración y de organización de la economía mediante la administración del trabajo y de la mano de obra, conceptos que sostienen a la organización y se revela como los factores claves del rendimiento empresarial.

Según Schwarz (2018), las herramientas de gestión se identifican como una aplicación, metodología, indicador o instrumento específico, que facilita llevar a cabo la administración de una organización bajo una mirada profesional.

Según Schwarz (2018), uno de los conceptos más antiguos y a su vez uno de los más importantes que se destaca como una herramienta de gestión primordial en las organizaciones, es el clima laboral, concepto proveniente de China, que se enfocaba en la preocupación sobre la administración del personal, ya sea en una organización o en una estructura jerárquica cualquiera, en donde el principal actor era la fuerza laboral, sobre el cual se ejercía la mayoría de la presión para obtener la economía deseada. (Schwarz, 2018).

La evolución de las herramientas de gestión tanto en las organizaciones como en la sociedad han sido bastantes, grandes e importantes autores han evidenciado y aplicado estas

herramientas en organizaciones generando mejoras en los procesos, funciones y gestión organizacional. Algunas de estas herramientas de gestión creadas por diferentes autores son:

- Ciclo de la mejora continua o ciclo PDCA con su traducción al inglés Plan-Do-Check-Act) o PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), creado en el año 1924 por Walter Shewhart
- Desarrollo de concepto de “Corporación”, utilizado para interpretar y gestionar las organizaciones de hoy en día, desarrollado por Peter Drucker en el año 1942
- Diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto, proveniente de la investigación de Kaoru Ishikawa en el año 1943.
- Matriz FODA, creada en el año 1970 y utilizada hasta el día de hoy como instrumento de diagnóstico en las organizaciones para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas pertenecientes a la organización estudiada.
- Matriz BCG, para la determinación de estrategias en relación con distintas relaciones de crecimiento y participación de mercado de la organización que se estudia.
- CMI, creado en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton, generando a través de esta herramienta la integración de los procesos de negocio y del cliente.
- El modelo Canvas es una de las últimas investigaciones y más utilizada en la actualidad, realizada por Alexander Osterwalder en el año 2009, el cual se basa en estrategias para modelar e interpretar los modelos de negocios de las empresas.

Todas estas herramientas han sido partícipes de los procesos y transformaciones en las organizaciones a través de los años, generando mejoras y logrando los objetivos propuestos por las empresas, apoyando a la eficiencia y/o efectividad de aquellos procesos en donde fueron aplicadas. Al aplicar dichas herramientas de gestión, uno de los factores que se debe tener con mayor claridad es el contexto en el cual se implantarán estas mejoras, en donde a través de la clarificación de esto, se podrán lograr de la mejor manera posible los retos que mantengan las organizaciones que necesiten de estas herramientas.

A partir de las herramientas anteriormente mencionadas, se debe destacar la función de estas y su relación con el control de la gestión y de la calidad dentro de una organización, la cuál debe ser visualizada desde diferentes perspectivas que permitan mejorar los procesos y

lograr influenciar a los trabajadores para alinear y cumplir los objetivos de la empresa. Para esta alineación existen las Palancas de Control de Robert Simmons, las cuales se encuentran en un sistema de control de gestión, y estas se detallan a continuación.

3.1.1 PALANCAS DE CONTROL

Según Simmons (1998), dentro de un sistema de control de gestión existen 4 palancas de control, las cuales se identifican como sistemas de creencias, sistemas de control diagnóstico, sistema de límites y sistema de control interactivo.

Los sistemas de creencias buscan establecer de manera explícita la definición de la empresa, la cual debe ser comunicada a los subordinados con la finalidad que estos la adopten y reflejen los valores y creencias que la empresa debe mantener. Para este sistema, la misión declarada por los directivos, se considera parte del sistema cuando esta es formal y la gerencia la utiliza para mantener bajo parámetros establecidos las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Los sistemas de control diagnóstico se basan en el monitoreo de la información por parte de los gerentes de una empresa, para evidenciar los resultados, y junto con estos corregir las desviaciones que se identificaron en relación con el rendimiento organizacional. En este sistema de control, se deben considerar aspectos como la capacidad de medición de resultados en un proceso específico, las normas de la empresa que sirven como punto de comparación y el poder de relacionar los dos puntos anteriores con la finalidad de corregir esas desviaciones con respecto a normas.

Otro de los sistemas según Simmons (1998), es el sistema de control interactivo, el cual permite a los gerentes involucrarse de manera directa con las actividades y decisiones que tienen que abordar los subordinados de una organización llevando junto con esto una activación de la investigación para así tomar decisiones acertadas y adecuadas a los requerimientos y objetivos de la empresa. Y finalmente el sistema de control de límites, es el que restringe a la organización y a sus comportamientos, tomando en cuenta los riesgos comerciales para la búsqueda de las oportunidades del mercado. Para esto se toman en consideración los manuales de la empresa ya sea de ética o de procedimientos con la finalidad de restringir a la empresa en sus actividades.

Dentro de las múltiples herramientas de gestión empresarial existentes, diversas investigaciones han aplicado herramientas de gestión empresarial específicas, las cuales les

permitieron realizar sus investigaciones bajo una industria específica que en este caso es la industria vitivinícola, siendo las mencionadas, las que se identificarán a continuación. (Díaz, 2011; Garrido, 2012; Gómez, 2014; Rodríguez & Traconis, 2012)

3.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

Las herramientas de gestión desde un punto de vista general se utilizan en diferentes industrias, empresas y procesos, en donde algunas de estas aportan de mejor manera dentro de un contexto específico, refiriéndose a este como una organización específica o una industria. Es por esto por lo que a través de la literatura existente se han identificado las herramientas que se han utilizado dentro de la industria vitivinícola, las cuales se describirán a continuación.

3.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Kaplan y Norton (2000), este concepto se define como una herramienta de la gestión empresarial, diseñada para la utilización principalmente de indicadores tanto financieros como no financieros, para generar un aporte a las decisiones directivas, junto a información periódica en relación con el nivel de cumplimiento de objetivos que debiesen ser definidos con anterioridad.

Los indicadores financieros dentro del Cuadro de Mando Integral cumplen un rol fundamental para analizar los comportamientos pasados que se han generado con respecto a variables que afectan a la eficiencia de la empresa, y al cumplimiento de sus objetivos. Pero los cambios del entorno han sido constantes y es por esto por lo que en este tipo de herramientas se deben incluir indicadores que aporten a las organizaciones conocimientos con respecto al trayecto que tienen estas para lograr el desarrollo de la empresa y que se logre finalmente la creación de valor dentro de una era en que la transferencia de información es constante y abundante. Estos son llamados indicadores de actuación futura, los cuales son útiles para conseguir la creación de valor con respecto a diferentes actores como lo son los proveedores, clientes, procesos o la tecnología tomando en cuenta sus comportamientos actuales y proyectando los futuros (Kaplan & Norton, 2000).

Para Kaplan y Norton, la transformación de la visión y de la estrategia a objetivos e indicadores en una organización es una de las funciones principales llevadas a cabo por el Cuadro de Mando Integral, logrando así la creación de cuatro perspectivas esenciales, las cuales son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas perspectivas logran clarificar la estructura principal de esta herramienta de gestión (Kaplan & Norton, 2000).

- 1. Perspectiva de Finanzas:** Esta perspectiva incluye a los indicadores financieros que se utilizan dentro de la empresa para la medición de las consecuencias económicas, analizando las situaciones que ya han sido ejecutadas. La utilización de esta perspectiva busca identificar la contribución a la mejora a través de la utilización de medidas de actuación financieras.
- 2. Perspectiva de Clientes:** Punto en el cual los directivos buscan la identificación de los segmentos de mercado en los que se enfocará una unidad de negocio a través de un producto o servicio, tomando en consideración indicadores que llevan estrecha relación con el cliente, siendo estos la satisfacción de los clientes, sus rentabilidades, adquisición de nuevos clientes, entre otros.
- 3. Perspectiva de Procesos Internos:** Se realiza la identificación de los procesos internos de carácter crítico dentro de la organización en los cuales esta debe ser óptimo. Al realizar estos procesos de manera correcta la unidad de negocio podrá generar propuestas de valor para la atracción y retención de segmentos de mercado que estén acorde a los objetivos que mantiene la unidad de negocio.
- 4. Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Esta perspectiva permite a la empresa identificar cual es la estructura óptima para lograr una mejora continua y un crecimiento constante a través de los periodos en sus unidades de negocio o en la organización en general, esto con el fin de mantenerse dentro de la competencia global y agregar valor continuamente tanto a sus accionistas como a los clientes

Actualmente las organizaciones que implementan el Cuadro de Mando Integral en su negocio lo utilizan como un sistema de medición que puede ser de manera táctica y operativa, pero principalmente se observa en las empresas como un sistema de gestión estratégico, con el fin de gestionar de la mejor manera posible sus estrategias que son de carácter de largo plazo. Al implementar esta herramienta trae consigo beneficios principalmente en el nivel estratégico de la organización, en donde la clarificación de la visión y de la estrategia, el vínculo de los indicadores ya sea financieros o no financieros con los objetivos estratégicos y la planificación de las estrategias resaltan como los principales procesos de gestión que se logran

ver beneficiados con esta herramienta. La creación de valor que ha logrado el Cuadro de Mando Integral se repliega a través de toda la organización, pero como ya bien se indicó, es en el área estratégica donde esta herramienta logra evidenciarse como factor de creación de valor para la organización.

Debido al alto nivel de gestión que tiene esta herramienta, es utilizada en diferentes industrias, una de estas es en la industria vitivinícola, en donde principalmente se establecen mejoras en los procesos estratégicos de las viñas o empresas vitivinícolas. Estos objetivos son múltiples que se identifican en cada una de las perspectivas antes señaladas, el desarrollo de la conciencia ambiental prevalece como factor fundamental desde la perspectiva de formación y crecimiento que atraviesa también diferentes acciones que tienen relación con esto y a la generación de la confianza de los clientes con conciencia ambiental (Rodriguez & Traconis, 2012) Pero trabajando desde el punto de vista de las empresas vitivinícolas que son empresas con fines de lucro, los objetivos principales dentro de la perspectiva financiera es la maximización de la rentabilidad de la empresa, y si se relaciona con la gestión del desarrollo sustentable, se busca la minimización del consumo energético en la viña.

3.2.2 CADENA DE VALOR

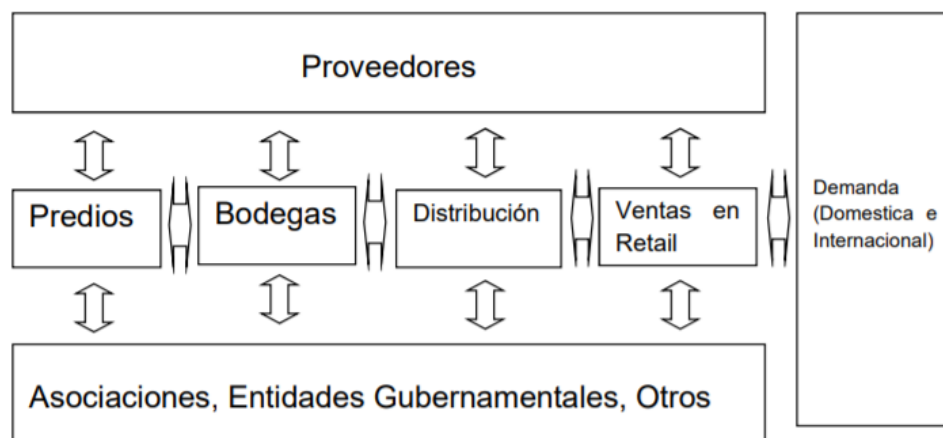
Se define como la herramienta básica para examinar las actividades que lleva a cabo una empresa y de qué manera, estas se relacionan teniendo en cuenta los costos y las diferentes fuentes de diferenciación existentes, todo esto para lograr ventajas competitivas en relación con sus competidores (Porter, 1991)

La cadena de valor dentro de las organizaciones representa la trayectoria de la empresa, la evolución de sus estrategias y el enfoque que tomó la organización a través de los años para lograr llevar a cabo de manera eficiente las actividades. Si bien al comparar las cadenas de valor de empresas que se encuentran dentro de la misma industria, estas pueden ser relativamente similares, pero tienen diferencias en sus procesos operativos. Estos son los puntos que hacen que una cadena de valor sea más eficiente que la de otra empresa, ya que esto aporta directamente en la generación de ventajas competitivas y valor, en donde junto a esto se logrará aumentar la satisfacción de los clientes al momento de consumir un producto o utilizar un servicio.

La cadena de valor según Thompson & Gamble (2011), es una herramienta útil para evidenciar la competitividad que tienes tanto los recursos como los costos que tiene una empresa. El negocio de las empresas tiene diversas actividades relacionadas a diferentes conceptos, como diseño, fabricación, comercialización, entre otros. Al tener todas las actividades que se desempeñan dentro de una empresa, se puede llevar a cabo una cadena de valor que tiene como propósito la creación de valor para los consumidores o clientes que tiene esta. Permite a la empresa, poder identificar la estructura de costos existente y permiten generar una diferenciación de las otras empresas o de sus competidores. Esta herramienta está compuesta por las actividades primarias, las cuales se relacionan principalmente con factores como lo son el manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, entre otros. Y por otro lado están las actividades de apoyo, las cuales ven comprometidas las actividades de investigación y desarrollo, la gestión de recursos humanos y una administración general, la cual identifica ya sea actividades y/o costos relacionados a la administración general, finanzas, gestión de sistemas de información, entre otros.

Diferentes empresas e industrias han adoptado esta herramienta de gestión en sus unidades de negocio, una de estas es la industria vitivinícola, la cual según Garrido (2012), aportan a las empresas de esta industria a través la generación de análisis que le permiten a una empresa de esta industria aumentar su competitividad en los mercados internacionales.

Ilustración 1: Tipo de Cadena de valor específicamente de la industria vitivinícola.



Fuente: Garrido. (2012)

En la **Ilustración 1** se identifican las principales actividades que generan valor dentro de la organización, que permiten la visualización de cuáles serían los procesos productivos que se deben llevar a cabo.

1. **Predios:** La industria vitivinícola produce gran parte de su materia prima, pero existen empresas que no necesariamente a utilizan para la elaboración de vino, sino que la venden teniendo en cuenta los beneficios del mercado que pueden venir asociados. En este factor, se deben considerar los Costos Directos de producción de la empresa, al igual que Gastos de Administración, Gastos Generales y Costos.
2. **Bodegas:** Para identificar con claridad esta parte de la cadena de valor, se deben clarificar cuales son los recursos que se tienen en relación con los costos directos e indirectos de los procesos. La materia prima, su infraestructura también son conceptos que se den tener en cuenta junto con la materia prima.
3. **Distribución:** Este factor se desarrolla dentro de dos grandes áreas, que son de carácter nacional y de exportaciones, en donde ambas dependen de la manera que se debe comercializar el producto, ya que en el caso nacional esta puede ser de manera directa, por ejemplo, ventas a través de internet o ventas especiales a los consumidores, o a través de intermediarios que distribuyen de manera mayorista o también a tiendas especializadas. Es en este punto donde intrínsecamente se toma en cuenta las Ventas en retail de los vinos, que se relacionan con la distribución de estos, donde gran parte va al mercado mayorista y retail.

3.2.3 ANÁLISIS FODA

Según Thompson & Gamble (2011), el análisis FODA, es una herramienta que permite realizar la evaluación de una empresa tomando como consideración principal sus recursos y actividades más competitivas en relación con la obtención de oportunidades comerciales y al resguardo de las posibles amenazas que se puedan generar en un futuro en la organización.

El concepto FODA, hace referencia a cuatro conceptos que engloban esta herramienta que se presentan a continuación. (Thompson & Gamble, 2011)

1. **Fortalezas:** Atributos internos de la organización que generan un aumento en el nivel de competencia por parte de la empresa en el mercado. Estas tienen estrecha relación con la cantidad y calidad de los recursos que tiene la organización, al igual que las capacidades que tiene esta para utilizarlos de manera eficiente. Vale decir que existen fortalezas por parte de la empresa, que no necesariamente tienen que ser puntos cruciales para ganar competitividad frente a los mejores competidores, sino que

pueden ser relevantes para mantener el funcionamiento continuo de la empresa, y compitiendo con las empresas que, si bien no son las líderes, están en un nivel óptimo.

2. **Debilidades:** Hace referencia a la inexistencia de cualidades de la empresa, o actividades que esta realiza de forma inadecuada o de manera inconforme con respecto a los competidores, generando así una desventaja frente a estos. Estas debilidades normalmente se ven relacionadas a factores como la experiencia de los trabajadores, falta de habilidades en áreas estratégicas de la empresa, deficiencias en los activos intangibles que en la empresa son fundamentales desde el punto de vista competitivo, o a una falta de la capacidad en áreas relevantes.
3. **Oportunidades:** Es un concepto que se debe apreciar desde el punto de vista comercial, como un factor fundamental en el proceso de elaboración de una estrategia en la organización. Este concepto es uno de los primeros que se debe tomar en consideración para iniciar un proyecto, ya que permite generar posibles escenarios de crecimiento. La mayoría de las oportunidades no prolongan en el tiempo, o sea que son escasas y fugaces, y la mayoría de las veces son aprovechadas solo por empresas que tuvieron la capacidad de estar alertas y con previa consciencia del cambiante mercado que existe hoy en día.
4. **Amenazas:** Afectan de manera directa a la rentabilidad de las organizaciones, debidos a cambios en la industria, avances tecnológicos, nuevos productos de la competencia, entre otros. La mayoría de las empresas en algún momento de su vida, tienen situaciones que son amenazantes para el negocio, que son alarmantes e inquietantes

Dentro de la industria vitivinícola esta herramienta no se queda al margen, ya que es relevante para analizar las viñas tanto de manera interna como externa. Por dar algunos ejemplos relacionados a estudios anteriores, las fortalezas y debilidades de las empresas vitivinícolas, se pueden identificar por factores como el reconocimiento de la marca, amplitud de las líneas de sus productos, y también las certificaciones tanto de calidad como de medio ambiente que estas posean bajo sus líneas. (Pinto, 2019). Junto con esto también se puede evidenciar el tamaño de la organización o la estructura organizacional que la viña en estudio posea, porque permite identificar las descripciones de los cargos que existen, también se identifican factores como la adaptabilidad a los mercados claves de cada viña, lo cual permite identificar como estas responden a los requerimientos de sus consumidores.

Por parte de las amenazas y oportunidades que se visualizan en las empresas vitivinícolas son la centralización por parte de las cadenas mayoristas que fijan su atención en las viñas tradicionales o con más reconocimiento por los consumidores, las cuales probablemente tengan mayor inversión en tecnologías que les permitan identificar a sus consumidores, mercados objetivos, entre otros. Este último punto se plantea como otro de los factores que se debe considerar con respecto al análisis externo que se realice.

Esta herramienta según Gómez (2014), permite identificar las ventajas competitivas de las empresas vitivinícolas que se tomen para el estudio, y como estas las utilizan para poder generar de mejor manera un aprovechamiento de los recursos y capacidades disponibles por la empresa, logrando formular estrategias acordes a la situación de las vitivinícolas en un periodo de tiempo determinado.

3.2.4 BENCHMARKING

Según Thompson & Gamble (2011), este concepto, se refiere a una herramienta que busca la mejora de las actividades internas de la empresa, a través de la imitación de las buenas prácticas que sean ejecutadas o llevadas a cabo en otras empresas. Esta utilización de las buenas prácticas de las otras empresas, pueden ser ligadas a diferentes procesos que se llevan a cabo por sus competencias, como por ejemplo la administración de los inventarios, tiempos de lanzamientos de nuevos productos, entre otros.

La obtención de esta información desde las otras empresas que ejecutan de mejor o de distinta manera los procesos se pueden realizar principalmente por dos posibles vías de recopilación. Una de estas es a través de la investigación de los informes publicados por dichas empresas, o la otra es a través de la realización de reuniones de cortesía a las otras empresas, para identificar y analizar de qué manera se llevan a cabo las actividades. También, el benchmarking es un proceso que permite determinar a través de la comparación de los costos de las diferentes actividades, si una compañía mantiene costos competitivos con respecto a sus competidores.

Esta herramienta también denominada *punto de referencia*, logra en los últimos años otro medio por el cual se podía generar la recopilación de información desde otras empresas. Esto fue a través análisis de diferentes empresas que de manera anónima entregaron si información para que las empresas que necesitaran de ella la pudieran ocupar de la mejor

manera posible para la realización de sus actividades y/o procesos. Al aplicar esta herramienta los beneficios que trae consigo son importantes, pero la aplicación de esta es la etapa inicial de un proceso extenso, que se relaciona con la rápida actualización de los procesos que fueron evidenciados como no favorables para la empresa o poco eficientes, para así poder mejorarlos tomando en cuenta recomendaciones que se lograron identificar a través del benchmarking.

Este concepto es aplicable a la mayoría de las industrias y más bien si esta industria es altamente competitiva. Una de las industrias en donde se lleva a cabo el benchmarking, es en la industria vitivinícola, ya que existen niveles de comparación a diversos procesos que se ven comprometidos en la elaboración de los vinos. Uno de los puntos que resalta esta estrategia, es la exportación que se da en la industria que es muy auténtica de la industria. Con este factor las empresas vitivinícolas tienen que estar pendientes a la elaboración de los vinos en otros países, cuáles son los procesos que ocupan, cuáles son las certificaciones que tienen, en que posición de los rankings están, etc.

Uno de los puntos que llamo la atención para aplicar esta herramienta en esta industria fue el alto nivel que alcanzo una vinícola en Argentina, en relación con sus ventas hacia Estados Unidos, mercado en donde Chile no tenía gran participación de mercado. Esta situación generó el estudio de las prácticas que se generaban por la viña en Argentina, comparada con las prácticas que eran llevadas a cabo por las empresas vitivinícolas chilenas. Finalmente, después de analizar diversos factores se llegó a la conclusión de que este aumento en la participación de mercado por parte de Argentina en el mercado de los vinos en Estados Unidos fue debido al enfoque existía en el país en esos años, un enfoque más bien artesanal, y no tan competitivo como se presenciaba en esos años en Chile, y que sigue predominando hasta el día de hoy (Díaz, 2011). Al analizar esta utilización de la herramienta sirvió para identificar puntos que a la industria vitivinícola chilena le deben preocupar mejorar para así tener mayor nivel de accesibilidad a otros mercados en donde Chile no tiene una participación importante.

Para poder aplicar las herramientas de gestión en la industria vitivinícola y poder establecer conclusiones en esta investigación, se debe establecer una metodología que permita trazar el curso de esta. A continuación, se procede a identificar la metodología de investigación que se utilizará para lograr transformar los datos que sean recopilados en el transcurso de esta investigación, a información relevante que permita aclarar la situación de las certificaciones ambientales en la industria vitivinícola y los resultados que han resultado de ella.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para tener mayor claridad sobre el proceso metodológico a utilizar es que a continuación se indicará la pregunta que se busca analizar en esta investigación, en conjunto con los objetivos tanto generales como específicos que permiten obtener la resolución de esta pregunta.

Pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las herramientas de gestión que aportan en la obtención de la certificación de la norma ISO 14001?

Objetivo general:

- Analizar que herramientas de gestión aportan a la implementación de la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola en el Valle de Colchagua.

Objetivos específicos:

- Describir la norma ISO 14001 y la industria vitivinícola nacional y del valle de Colchagua.
- Examinar puntos estratégicos de la norma ISO 14001.
- Analizar la gestión empresarial en materia ambiental en las viñas del Valle de Colchagua.
- Identificar mecanismos de gestión que aporten a la gestión ambiental en las viñas del Valle de Colchagua
- Analizar comparativamente los resultados de aspectos relevantes para las herramientas de gestión empresarial en las viñas del estudio.
- Proponer desarrollo de estrategias para la implementación de la norma ISO 14001 para las viñas del Valle de Colchagua.

4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Con el fin de generar una investigación exploratoria en relación con la implementación de la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola, específicamente en el Valle de Colchagua, es que esta se generó tomando en consideración un enfoque cualitativo.

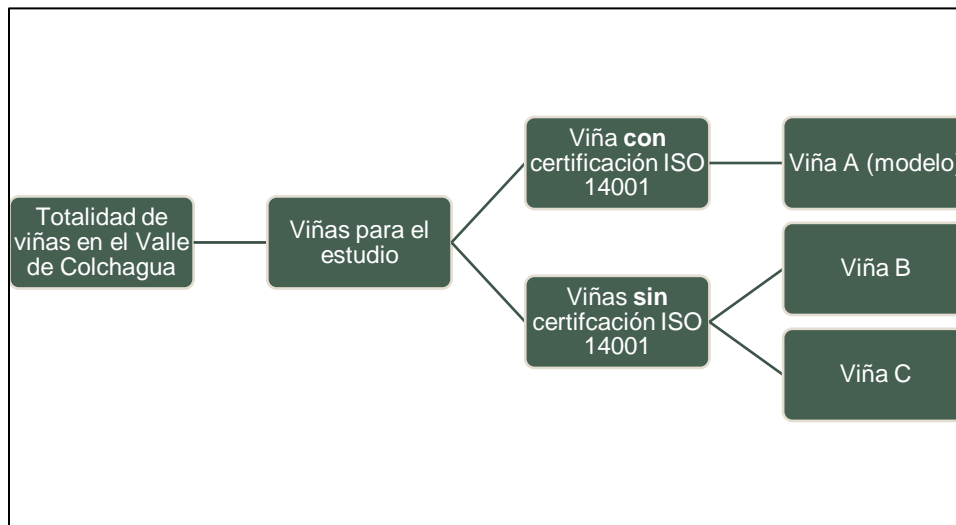
Según Hernández (2014), el enfoque cualitativo se encuentra bajo la idea de una investigación que tiene el fin de comprender diferentes fenómenos bajo la perspectiva de diversos participantes que se encuentran bajo un ambiente y contexto específico. Según Monje (2011), el enfoque cualitativo en una investigación se genera en base a observadores que sean competentes y objetivos acerca de las observaciones que estos realicen en un mundo de carácter social con la intención de conceptualizarlo, manteniendo el enfoque explicativo y comprensivo de hechos que acontecen de manera natural.

Se decide utilizar el enfoque planteado por ambos autores debido a que se busca analizar y comprender los resultados que tiene una certificación que en este caso es la norma ISO 14001 en la industria vitivinícola, en la Sexta región, específicamente en el Valle de Colchagua. Esto permitirá identificar y analizar herramientas de gestión empresarial que permitan cumplir con el objetivo general de esta investigación, tomando en cuenta factores tanto internos a las empresas vitivinícolas, como externos refiriéndose a esto al contexto nacional y regional de la industria vitivinícola chilena.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA PARA EL ESTUDIO

El desarrollo de este estudio buscó esclarecer la relevancia que tiene la certificación ambiental ISO 14001 en la industria vitivinícola específicamente en el Valle de Colchagua de la Sexta Región. Para esto se tomó como muestra una población de estudio la cual será el valle ya mencionado en el cual existen viñas como lo son la Viña Santa Cruz, Viña Lapostolle, Viu Manent, entre otras, y de esta población se utilizó como modelo de estudio a la Viña A, filial de una de las viñas más reconocidas a nivel nacional, para poder obtener información relevante sobre la implementación de la norma ISO 14001 en sus instalaciones, bodegas y viñedos. Y junto con esta viña se analizaron viñas que no tienen implementada esta norma como lo son la Viña B, y la Viña C, exponentes también de la misma zona geográfica. Se realizó este estudio en esta zona debido a que es una de las regiones con mayor cantidad de superficie vitivinícola a nivel nacional y se indagó en ella debido a la falta de investigación en relación tanto a la zona como a la temática de certificaciones ambientales o sustentables.

Ilustración 2: Esquema Población y Muestra de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

4.3 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

En enfoque cualitativo que se utilizó para llevar a cabo esta investigación, permitió recopilar información de los aspectos y herramientas que fomentan o que aportan a la implementación de esta norma en un espacio o región geográfica establecida, es junto a esto que se segmentó el proceso en cinco pasos para poder realizar un análisis acabado de la información que se busca recopilar.

4.3.1 IDENTIFICACIÓN Y CONTACTO CON OBJETOS DE ESTUDIO

Para poder realizar esta investigación se llevó a cabo la búsqueda de contactos con diferentes viñas del sector, y primordialmente viñas del sector de Colchagua que mantuvieran la certificación de la norma ISO 14001 bajo sus certificaciones actuales, esto a través de sus teléfonos en páginas web, e-mails y contactos del investigador. Para la búsqueda de los entrevistados se tomó en cuenta que pertenezca a la viña y que tenga conocimientos de la sustentabilidad que tiene la viña en específico, las políticas, certificaciones u objetivos ambientales que lleve a cabo la empresa. A través de este proceso se logra el contacto con el Jefe de Sistemas de Gestión de la Viña A y personal administrativo de las viñas B y C, en donde se les señaló el propósito de la investigación y se les indicó que la información que

estos proporcionen solo sería utilizada con fines académicos, en donde los profesionales de las distintas viñas acceden a la realización de entrevistas. Con esto se esperaba identificar las mejores prácticas que lleva a cabo la Viña A y cómo estas podrían ser útiles para que las otras viñas logren establecer certificaciones que agreguen valor a la organización.

Una vez realizadas las entrevistas a los profesionales a cargo, se les comunicó acerca de la confidencialidad de los datos que estos proporcionen, lo que como ya se mencionó antes son solo con fines académicos. Junto con esto se creó un acuerdo de confidencialidad firmado por ambas partes (tesista y representante de la viña) para mayor seguridad y tranquilidad de la información que las viñas en estudio proporcionen.

4.3.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para esta investigación, la recopilación de la información fue a través de diferentes medios. Uno de estos son los reportes de sustentabilidad de las viñas que lo mantengan, con la finalidad de identificar diversos datos, acciones u objetivos que la viña lleve a cabo y que de igual manera sean de utilidad para la investigación. Junto con esto se realizó el levantamiento de información mediante documentos digitales recopilados en la web, que tengan relación con las viñas de estudio, al igual que con la región.

Los datos o elementos primordiales para esta investigación fueron recopilados a través de entrevistas de carácter dirigidas, lo cual permitió cierta flexibilidad en relación con los temas que se consulten, ya que las preguntas eran de carácter cualitativo y a través de este instrumento se generaron interrogantes dentro de la entrevista ya estructurada, que fueron beneficiosos para los resultados obtenidos. Este instrumento de recopilación de datos tuvo como introducción la presentación del investigador y se dio a conocer de igual manera al entrevistado, que para este caso son profesionales que desempeñan sus funciones en viñas del Valle de Colchagua, y se les da a conocer el propósito de la investigación y cuál sería el fin de los datos que estos proporcionen, que solo serán de carácter académicos, considerando igual que bajo este certificado, la identidad de las viñas quedó resguardada bajo Viñas A, B y C.

La entrevista mantiene tres áreas principales, bajo la perspectiva de la implementación de la norma ISO 14001 y aspectos relacionados a esta como políticas ambientales, liderazgo

por parte de los gerentes, expectativas del desarrollo ambiental, entre otras. Luego en las herramientas de gestión en donde las preguntas de este ítem fueron definidas bajo la literatura de las Palancas de Simons y se esperaba obtener respuestas sobre su misión, visión, aspectos internos y externos que impactan en la viña en específico, entre otras. Y finalmente se realizaron preguntas sobre el Código Nacional de Sustentabilidad en la industria vitivinícola chilena, las cuales están enfocadas en su manejo de viñedos, cuál es la gestión de sus residuos, su relación con proveedores, etc. A continuación, se detallan las categorías y subcategorías utilizadas para realizar y organizar las entrevistas, estableciendo también la forma de como recopilará la información para estas.

Ilustración 3: Categorías y Subcategorías para preguntas aplicadas en entrevistas

Categoría	Subcategoría	Recopilación
ISO 14001	Contexto organizacional: -Expectativas del interesado -Alcance del Sistema de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
	Alta dirección: -Liderazgo y Compromiso -Política Ambiental -Responsabilidad y Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Entrevista
	Planificación: -Riesgos y Oportunidades -Acciones -Objetivos Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Entrevista
	Apoyo: -Competencia -Toma de consciencia -Comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
	Almacenamiento: -Información documentada	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
	Seguimiento y mediciones: -Evaluación de desempeño -Evaluación de cumplimientos -Congruencia con objetivos de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
Herramientas de gestión (Palancas de Simmons)	Palanca de Creencias -Cultura Organizacional -Misión - Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Entrevista
	Palanca de Límites -Sustentabilidad -Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Entrevista
	Palanca Diagnóstico -FODA -Esquema de Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista

	-Presupuestos -Cuadro de Mando Integral -Evaluación de desempeño	
	Sistema de Control Interactivo -Elementos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
Código Sustentabilidad Industria Vitivinícola	Área Verde y Roja -Manejo de viñedos -Gestión de agua y residuos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
	Área Naranja -Políticas ambientales -Relación con proveedores -Sustentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Entrevista

Fuente: Elaboración Propia

Estas entrevistas a los profesionales se llevaron a cabo mediante videoconferencias, por lo que se utilizaron recursos como computador, internet, papel, lápiz y una cuenta de Zoom para poder desarrollar de la mejor manera posible la investigación. Posterior a esto de igual manera se utilizó un computador para la transcripción de las entrevistas y también se utilizó el programa Atlas.ti, el cual permitió almacenar y analizar los datos cualitativos recopilados, en favor al orden que esta herramienta permitió tener con respecto a la información de cada subcategoría.

4.3.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue validado por medio de expertos, donde se les consultó sobre las diferentes preguntas que componen el instrumento, y los aspectos que afectan a estas, como congruencia, la claridad que estas tienen y el sesgo que existe. Se obtuvo con esto una retroalimentación con respecto a cada pregunta para así generar un instrumento válido para la investigación, en donde este se consideraba válido cuando las observaciones que se generen sean mínimas o no sean relacionadas con el contenido de cada pregunta. Esta validación fue realizada por 3 expertos relacionados a 3 aspectos distintos, siendo estos “Investigación”, “Gestión empresarial o control de gestión” e “Industria vitivinícola nacional”, lo cual se detalla a continuación en la **Tabla N° 1**.

Tabla N°1: Perfil de expertos para validación de instrumento

Perfil de experto requerido	Perfil adquirido
Experto en investigaciones	Experto en Investigaciones
Experto en gestión empresarial o control de gestión	Experto en control de gestión
Experto en la industria vitivinícola nacional	Experto en control de gestión con desempeño laboral en la industria vitivinícola

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar se les envió el instrumento de validación a los expertos mediante correo electrónico los días nueve y diez de septiembre del presente año, en donde este instrumento tomaba en consideración la evaluación de cada una de las preguntas contenidas en 3 categorías las cuales eran “Normas ISO 14.001”; “Herramientas de Gestión”; “Código Nacional de Sustentabilidad en la Industria Vitivinícola Nacional”. Bajo estas, los criterios de “Congruencia” y “Claridad” fueron evaluados de 1 a 5 cada una de las preguntas, donde 1 era “Insatisfecho” y 5 “Muy Satisfactorio”, y se consideró también el sesgo de cada una, pero evaluándola a través de una variable dicotómica que en este caso sería “Sí”, si es que existía sesgo en la pregunta, y “No” si es que no se presentaba sesgo”.

Con respecto a los validadores de este instrumento, se consideraron expertos en investigación, en gestión empresarial y herramientas de gestión y un experto en la industria vitivinícola nacional. Se les otorga un plazo no superior a la tercera o cuarta semana del mes de septiembre para enviar sus respectivas validaciones, en donde dentro de ese plazo se logró recoger las validaciones pertinentes para esta investigación. Al ya tener todas estas validaciones se comenzó con la visualización de cada una de las observaciones realizadas por los validadores, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tenía el instrumento para poder modificar o eliminar preguntas si así era correspondiente. En relación con esto se identificaron 6 preguntas dentro del instrumento en las cuales los expertos no tuvieron observaciones en donde las puntuaciones de “Congruencia” y “Claridad” tuvieron puntuación de 4 o de 5 puntos, calificaciones que en este instrumento eran las más altas, y en relación con el “Sesgo” de la pregunta, todos los expertos indicaron que no existía sesgo en ninguna de ella, sin embargo una de estas 6 preguntas fue eliminada del instrumento, ya que desde la perspectiva del investigador no generaba valor en relación con el objetivo de esta investigación, el cual es analizar la implementación de la norma ISO 14.001 en la industria

vitivinícola específicamente en el Valle de Colchagua, Sexta Región, y esta pregunta iba orientada a la “Fluidez de información dentro de la viña”.

A través de la validación del instrumento por los expertos, se toman decisiones con respecto a la modificación de diversas preguntas, y a la eliminación de otras, dos situaciones que se encontraban dentro del pronóstico al momento de enviar el instrumento. Principalmente las observaciones estaban relacionadas con mejorar el enfoque que tenían las preguntas, redireccionarlas y modificar palabras que fueran más apropiadas para obtener la información correcta al momento de realizar la entrevista a las diferentes viñas de este estudio. Se evidenciaron diferentes perspectivas por parte de los expertos, los cuales generaron un gran aporte a la obtención de un instrumento óptimo.

Al ya tener la claridad del proceso de entrega y devolución del instrumento por parte de los expertos, se procede a evidenciar cuál era el instrumento que se les entregó a estos, y cómo se efectuaron las principales y más importantes modificaciones dentro de este para finalmente obtener el instrumento final, el cual fue aplicado a los representantes de las viñas para este estudio.

4.3.4 FASE ANALÍTICA

Al tener los datos ya recopilados y transcritos, se llevó a cabo el análisis, tomando en cuenta los siguientes puntos para realizar esto de la mejor manera posible y obtener información relevante para la investigación:

- **Revisión y Transcripción de datos:** Se leyeron las observaciones correspondientes a cada una de las entrevistas realizadas a los profesionales y se escucharon las grabaciones de estas para identificar la información relevante. Al mismo tiempo se transcribieron las entrevistas generando una transcripción con la información correspondiente para el análisis.
- **Reducción de la información:** Este punto permitió la priorización de las respuestas a las preguntas realizadas a través del instrumento con la intención de utilizar la información precisa y relevante para investigación.
- **Codificación de datos:** La información que se logró priorizar a través del punto anterior, se ordenó en relación con las subcategorías pertenecientes a cada una

de las preguntas de la entrevista. Esto se llevó a cabo a través del software Atlas.ti, el cual fue primordial para mantener el orden de la información.

- **Comparación de viñas de estudio:** Al tener la información recopilada, reducida y codificada, se ordenó la información por subcategoría en donde se evidenciará las acciones y avances de cada una de las viñas en cada una de estas en relación con certificaciones ambientales, herramientas de gestión y objetivos dentro de la organización y así poder visualizar los avances que tiene cada una en relación con sustentabilidad teniendo en cuenta la pregunta de investigación y los objetivos relacionados a esta.

4.3.5 INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

Este punto se lleva a cabo manteniendo en cuenta el objetivo general de esta investigación que es identificar herramientas de gestión empresarial que aporten en la implementación de la norma ISO 14001, con el fin de incentivar el compromiso de desarrollo sustentable en las organizaciones o viñas de estudio tomando en cuenta el contexto geográfico que tienen estas. Para esto se considerará la comparación entre las viñas de estudio que se realizará en las etapas anteriores, con la finalidad de identificar los avances relacionados con el concepto de sustentabilidad al igual que de certificaciones de cada una de las viñas.

Dentro del mismo objetivo se realizan al final de la investigación, las conclusiones que se logran identificar al momento de analizar e interpretar la información recopilada, generando un espacio de carácter subjetivo de comentarios en relación con la implementación de las certificaciones de carácter ambiental y sustentable dentro de la industria vitivinícola nacional, manteniendo en cuenta el Valle de Colchagua como contexto específico.

4.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Con la finalidad de entregar transparencia y credibilidad al estudio realizado, se describirán a continuación las principales limitaciones que se presentaron en el transcurso de la investigación y las razones de su existencia.

El investigador aún no se desarrolla aún como Ingeniero en Información y Control de Gestión en el mundo laboral, o a situaciones reales en relación con implementación de

certificaciones en la industria vitivinícola, este solo conoce la teoría de la gestión empresarial en las organizaciones.

Debido a que este estudio se basa en solo tres viñas pertenecientes al valle de Colchagua, las herramientas de gestión propuestas se enfocan solo en estas viñas y no en la industria vitivinícola en general, ya que cada viña tiene una situación particular que debe ser analizada como tal, pero este estudio si puede ser tomado como una base para futuras investigaciones relacionadas con esta industria y sus certificaciones, por lo que se extiende la invitación a los investigadores a utilizar esta tesis con la finalidad de que se explore con mayor amplitud esta temática.

CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtuvo en las diferentes entrevistas realizadas a las viñas en este estudio se analizó contemplando las categorías y subcategorías visualizadas en la *Ilustración 3*, en las que se dividieron las preguntas. A continuación, se desarrolla el análisis de toda la información recopilada.

5.1 NORMA ISO 14001

Estableciendo un análisis de esta categoría, se debe tener claridad que solo una de las tres viñas en el estudio aplicaba la norma ISO 14001, siendo esta la Viña A, en donde se identificó que esta cumplía con los estándares que requiere la norma ISO 14001, la cual está totalmente integrada en el sistema de gestión que se utiliza en la viña. La norma ISO 14001, resulta ser una de las aristas dentro de este sistema que permite tener mayor claridad sobre acciones y objetivos ambientales de la organización, y así poder abordarlos de manera eficiente para poder cumplir con las declaraciones estratégicas de esta viña, al igual que considerando el enfoque sustentable que esta ha evidenciado a través de los años.

La viña B y C, no tienen implementada la norma ISO 14001, pero ambas detallan el interés de la implementación de certificaciones. Es importante destacar que la viña B, se encuentra en un proceso de comenzar a acercarse al concepto de sustentabilidad, por lo que plantea ya para el próximo periodo establecer certificaciones, y contratar a profesionales que puedan ayudarlos a lograr certificaciones que agreguen valor a la viña, como por ejemplo el Código de Sustentabilidad de Vinos de Chile, normas ISO 9001, 14001, entre otras. Por su parte la Viña C ya incluye otras certificaciones en sus procesos, pero no se presenta la norma ISO 14001, y el entrevistado relata que están en constante monitoreo de certificaciones que aporten valor a la viña y sus procesos.

A continuación, se abordarán las subcategorías pertenecientes a la norma ISO 14001, las cuales se aplicaron en la entrevista a los profesionales de la viña.

5.1.1 EXPECTATIVAS DEL INTERESADO

Esta subcategoría se enfocaba en entender cuál eran las expectativas que tenía la viña, considerando diferentes características, ya sea del suelo, del aire y del agua de esta, incluso obteniendo expectativas a nivel general que tenía la empresa, para los años posteriores.

En la Viña A, uno de sus principales focos es la sustentabilidad, las expectativas por parte de esta toman con gran seriedad el comportamiento sustentable de llevar a cabo los productos que estos realizan, considerando la calidad también como uno de los aspectos que debe prevalecer en los vinos que se produzcan en el presente y en los próximos períodos de producción. Junto con esto destacan que tener la combinación entre la sustentabilidad de la viña, con la calidad de los vinos, se logra el interés de mercados internacionales, específicamente europeos, como lo son los mercados escandinavos (Noruega, Suecia, Finlandia, entre otros), ya que estos países analizan estos factores al momento de realizar las importaciones de vinos, al igual que de qué forma gestionan sus recursos. Es por esto por lo que las expectativas de la Viña A se focalizan en generar una mejora continua en la sustentabilidad como uno de los pilares fundamentales junto con la calidad, ya sea en sus procesos, viñedos y en el producto final.

En la viña B si bien su enfoque en el presente no está en llevar a cabo la sustentabilidad en ella, las expectativas que mantienen y las proyecciones que realizan ya para el próximo año y para los períodos posteriores, es fortalecer el aspecto sustentable, ya sea a través de la implementación de certificaciones como lo es el Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, incorporación de prácticas y normas medioambientales, y así poder generar un valor agregado a los vinos que venden ya sea en Chile o en Brasil que es uno de sus principales clientes de vino.

El enfoque por parte de viña C, está más orientado a la producción de vinos orgánicos dentro del Valle de Colchagua, específicamente en la localidad de Lolol, y las expectativas que plantea el entrevistado en representación de la viña, están orientadas en mantener la producción existente, ya que las condiciones de suelo, y de agua principalmente los favorecen. Son una empresa que ya mantiene certificaciones, ya sea de carácter orgánico o el mismo Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, que lo tiene hace ya unos años en funcionamiento, pero siempre están en constante revisión de las certificaciones existentes y las que se incorporan a la industria para implementarlas y agregar valor a sus productos.

Se establece como subcategoría que la viña A y B, tienen o planean un enfoque en sustentabilidad, y la viña C en la mantención de su producción existente.

5.1.2 ALCANCE DE SISTEMAS DE GESTIÓN

Por parte de la viña A, se detalla la utilización de un sistema de gestión integrado, el cual considera diferentes aspectos, como calidad, ambiental, seguridad, entre otros. Detalla el entrevistado que para esto existen diferentes certificaciones bajo estas líneas, como lo es la norma ISO 9001 para calidad, la norma ISO 14001 para ambiental, la norma ISO 50001 para la gestión energética, OHSAS 18001 sobre la seguridad en el trabajo, que se encuentran junto a otras dentro del sistema de gestión integrado, y uno de los ámbitos que se han considerado últimamente es la gestión del riesgo, que se complementa con estas normas dentro del mismo sistema de gestión.

La viña B, hace aproximadamente 7 años atrás, tenía implementado un sistema de gestión integrado, el cual consideraba tres certificaciones, pero debido a la cultura organizacional existente, la cual era de carácter direccional y no se permitió utilizar de la manera más óptima posible este sistema. Pero dentro de sus objetivos se plantea la nueva incorporación de estos para poder tener un mayor control en la viña, y junto con esto el entrevistado relata la incorporación de colaboradores que tengan conocimientos sobre certificaciones y de igual manera incorporarlos y así obtener un mejor resultado del que se tuvo hace 7 años atrás.

Por su parte la Viña C, no relata la implementación de un sistema de gestión definido en la viña como tal.

5.1.3 LIDERAZGO Y COMPROMISO

En esta subcategoría se evidencia el compromiso que existe en las viñas al momento del desarrollo de nuevas certificaciones o nuevos proyectos por parte de esta. La viña A, plantea que antes de las implementaciones de ya sean certificaciones ambientales o normas, es fundamental el respaldo y compromiso por parte de la alta dirección de la organización, ya que con esto se busca generar el respeto a lo que se piensa realizar y que no sea solo un certificado que se encuentre en las paredes de la organización. A través de esta generación de compromiso, se espera que todos los trabajadores y a la vez la alta gerencia se involucre

en los resultados que obtenga la viña, y que de esta manera se logre la correcta e íntegra implementación de las certificaciones, ya sea de calidad, ambientales, seguridad, etc.

En la viña B, el deseo de implementar certificaciones, ya sean de calidad o ambientales, sí se encuentra y se observa el compromiso por la alta dirección de la viña. Este punto de las certificaciones sí lo ven como un valor agregado a los acuerdos de producción limpia y a políticas ambientales que mantienen hasta el momento, a las cuales la dirección si presenta su apoyo y compromiso. También destacan que para el próximo año pretenden iniciar la búsqueda de profesionales que estén ligados a trabajos con certificaciones para así poder llevar de mejor manera el proceso de implementación de certificaciones en la viña.

La viña C plantea explícitamente el íntegro compromiso tanto de la dirección como de los trabajadores en relación a las certificaciones existentes dentro de la industria vitivinícola, en donde se detalla que a la viña se les informa y de igual manera ellos investigan las nuevas certificaciones existentes en la industria y las incorporan lo antes posible, es uno de los puntos en los que no escatiman en gastos de implementación, y las inversiones que se generen para estas normas o certificaciones son primordiales para generar una mejora continua en sus procesos. En todas las contraetiquetas de los vinos (etiqueta por la parte trasera de la botella), ellos indican que están certificados por ECOCERT, la cual es una de las organizaciones más importantes a nivel mundial de certificaciones principalmente orgánica y en donde también detallan que se encuentran certificados como viña sustentable bajo el Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile.

Como conclusión de la subcategoría se establece que el compromiso de la alta dirección es fundamental y se encuentra presente en las 3 viñas de este estudio.

5.1.4 POLÍTICAS AMBIENTALES

La viña A presenta una *“Política Integrada de Gestión”*, en la cual se toma en cuenta diversos aspectos principalmente ambientales, de calidad y responsabilidad social empresarial, entre otros que la viña plantea como esenciales a considerar para que todo dentro de la viña se cumpla de manera óptima y se logre un producto de calidad.

Por su parte la viña B, no mantiene políticas ambientales declaradas como organización, pero las realizan de alguna manera más artesanal orientadas principalmente a la correcta utilización de agua y de la energía. Con respecto al agua, se han ido ajustando con el tiempo

diferentes directrices en relación con el uso de este recurso, en donde antes la mal utilización de agua se daba en el caso del lavado y el aseo con agua, ya sea de las bodegas o de la parte administrativa, entonces con los años se ha establecido el cuidado del agua, el ahorro de esta, el cual se ha generado debido a que solo se utiliza el lavado o el aseo con rociado. Y en la parte de energía eléctrica también han aumentado su conciencia en relación con la mejora de la luz y a su cuidado, en donde se tiene una iniciativa de la implementación de paneles solares, para disminuir el uso de energía de red.

En la viña también existen Acuerdos de Producción Limpia, y la función de estos acuerdos es que el área agrícola trabaje de una forma amigable con el medio ambiente, a través de protocolos de buen uso del agua, carburantes, pesticidas, entre otros, en donde se debe priorizar la utilización de productos químicos que contengan sello verde. Estos aspectos son supervisados tanto por autoridades sanitarias correspondientes a estos acuerdos, como también supervisores del SAG, y así tener la certificación o el acuerdo de producción limpia.

En la viña C, debido a la naturaleza o al enfoque, el cual está orientado a la producción de vinos orgánicos, este tipo de políticas ambientales, son más consistentes, ya que están constantemente siendo supervisados por el SAG y por empresas certificadoras, y la viña se basa en la no utilización de productos químicos, con la opción de productos que estén certificados como orgánicos en un 100%, lo cual también aumentan de valor, y con esto aumenta el precio del producto final.

Se establece que las políticas ambientales dentro de estas viñas de estudio están presentes, pero de distintas maneras, ya sea más estructuradas o aplicadas a la viña como prácticas agrícolas, pero ambas enfocadas tanto en lograr la calidad en el vino y disminuir su impacto medioambiental.

5.1.5 RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Los riesgos y oportunidades son factores externos a las viñas de estudio pero que de igual manera las afectan. Por parte de la viña A, dieron a conocer uno de los factores que ellos consideran como oportunidad considerando su contexto organizacional, en donde este hace relación con ERNC, lo que significa energías renovables no convencionales, las cuales son fuentes de generación de energía en las que no se genera un gasto en el consumo ni un agotamiento de la fuente que genera esta energía (Mainstream Renewable Power, s.f.). Y por

otro lado existen fundos de la viña en los que existe escasez de agua, en donde han tenido que construir pozos profundos para la obtención de este recurso y así mantener los cultivos.

La viña B por su parte si bien no tiene desafíos importantes a considerar con respecto a escasez de agua, es un factor que debe tener siempre presente debido a que es esencial para el manejo de los viñedos. Se presenta como riesgo la constante innovación de las viñas del sector con respecto a diferentes temáticas, en donde la viña B debe generar planes de desarrollo. Y la viña presenta como una oportunidad el aporte de ProChile con fondos que les permiten dar a conocer sus vinos en otros países del mundo, en reuniones, conferencias y ferias que realiza la industria a nivel internacional, lo cual les ha servido para crecer como viña.

La viña C de igual manera que las anteriores detalla la gestión hídrica, o la escasez de agua que se podría producir, lo cual se traduce en un estrés hídrico para los viñedos. Y una oportunidad sería la incorporación de nuevas tecnologías o implementación de otro tipo de energía para la utilización de estas ya sea en bodega, viñedos, entre otros.

Se genera en relación con estas entrevistas una respuesta común como oportunidad, que es el reconocimiento de los vinos producidos en la Sexta Región, específicamente en el Valle de Colchagua, ya que, en Europa y Brasil, importar vinos de Chile y específicamente de este valle es una gran inversión, debido a la calidad de estos que ha sido reconocida por múltiples países y también recalcar que esto ha sido logrado por la buena gestión de las viñas dentro del Valle de Colchagua.

Como conclusión es el agua uno de los desafíos no solo para las viñas en este estudio, sino para la industria en sí, debido a la escasez que existe en muchos territorios, pero de diferentes maneras estas viñas han podido sobrellevar este riesgo.

5.1.6 ACCIONES Y OBJETIVOS

La principal acción que tiene la viña A, es gestión del cambio climático, ya que es una industria en la cual, el contacto con el medio ambiente es totalmente directo y se debe gestionar de la mejor manera posible, para no descuidar los viñedos y que este producto que se logre sea de calidad, y es junto con este último concepto que también esta viña trabaja en la mejora continua del aseguramiento de la calidad en todos sus productos, para que así se obtenga una satisfacción por parte de los clientes tanto nacionales como internacionales.

A considerar por esta viña, también uno de sus objetivos es conseguir y mejorar sus certificaciones con respecto a la responsabilidad empresarial y principalmente a la gestión de riesgos de sus trabajadores y de la comunidad, aspecto que es fundamental para lograr una buena relación con la sociedad y considerando también a los vecinos colindantes con la viña si es que en algún fundo los tienen.

La viña B plantea dentro de sus principales acciones la mejora del manejo de la viña, tomando en consideración los acuerdos ya vigentes, como los acuerdos de producción limpia y prácticas ambientales, otra acción es la introducción de nuevas tecnologías con la finalidad de gestionar el uso del agua, monitoreando cuanto es el consumo de agua durante el año y así poder bajar ese consumo. Junto con esto relata el entrevistado la incorporación o cambio de algunas variedades por las que sean más amigables con el medio ambiente y que no absorban grandes cantidades de agua, considerando en esto la resistencia de estas a la aplicación de productos químicos como herbicidas o pesticidas.

Por su parte las acciones de la Viña C mantienen relación con la mejora continua en la producción de vinos orgánicos, implementando certificaciones vanguardistas y con un objetivo de la gestión de recursos como el agua o energía.

Las viñas establecen diferentes objetivos estableciendo similitudes generales en sus acciones a realizar que sería la mejora continua en el manejo de los viñedos y en su calidad, y también las viñas A y C comparten el interés por la implementación de certificaciones que agreguen valor a la empresa.

5.1.7 COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA

Se plantea un constante avance autónomo en factores sustentables y de certificaciones por parte de la viña A, ya que son acciones e implementaciones que solo dependen de la visión de la viña y como quiere ser reconocida tanto con sus pares, como a nivel nacional e internacional, por lo que el entrevistado plantea que se encuentran a la vanguardia en esta temática en la industria.

La viña B, considera a su competencia para tomar las decisiones en las reuniones que se llevan a cabo con el comité, y consideran factores como los procedimientos que están llevando a cabo sus competidores, las maquinarias en las que invierten, el tipo de producto que ofertan al mercado, y considerando de igual manera la calidad de los vinos de la

competencia, realizando esta comparación por cepas. Esto les permite identificar su posicionamiento, sus avances y sus desafíos, lo cual es información valiosa para poder generar una mejora continua en sus procesos.

Por su parte la viña C, mantienen en constante análisis a su competencia considerando la producción de estos, el trabajo que realizan, el mantenimiento de los suelos y lo que es la vinificación. Si bien no todas las viñas del valle de Colchagua tienen el enfoque orgánico que plantea esta viña, si dentro de las diferentes empresas vitivinícolas de la zona existen algunas que tienen dentro de sus variedades el vino orgánico, y de estas, observan los puntos anteriormente mencionados considerando principalmente el nivel de producción que tienen.

La similitud principal de estas viñas de estudio es el constante análisis a su competencia considerando diversos puntos, como lo es su manejo de viñedos, certificaciones y compras de maquinarias.

5.1.8 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La viña A establece que la información documentada es esencial para las comparaciones entre los períodos y así generar la mejora continua en sus actividades. Esta información es utilizada en las reuniones con la alta dirección y así obtener la alineación de procesos en conjunto, la cual es recopilada del sistema de gestión integrado considerando las diferentes áreas de análisis.

De igual manera que la Viña A, la Viña B se mantiene y utiliza información estadística de todos los períodos anteriores con la finalidad de establecer la condición en la que se encuentra la viña, como se han manejado los procesos e incluso considerar como se han manejado las otras viñas de la zona.

Si bien la información que tiene la Viña C viene directamente de Francia, es relevante para establecer e identificar cuáles han sido los avances principalmente en materias sustentables y orgánicas. Según el entrevistado, que la información sobre los viñedos de la localidad de Lolol se envíe a Francia, se logra que las directrices sean más eficientes y positivas debido a que Francia es un país que presenta más avances en estas materias que Chile, y les permite que la alta dirección genere objetivos y acciones desafiantes para el mercado nacional, pero totalmente viables.

Se concluye que la información documentada por parte de las viñas es fundamental para considerar sus acciones en el pasado y como mejorarlas en los próximos periodos.

5.1.9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Siendo la viña A, la modelo en esta investigación se identifica que se generan reuniones bimestrales para analizar el sistema de gestión integrado, junto con las tareas, programas, resultados de auditorías y se genera una evaluación de lo realizado y se generan nuevas tareas para las diferentes áreas, las cuales son integradas al sistema de gestión y así mantener el monitoreo. Con respecto a la satisfacción del cliente, constantemente se hacen evaluaciones de satisfacción para poder visualizar la forma en que los consumidores ven el producto y la viña en general. Y otro aspecto fundamental es la utilización de indicadores por parte de la viña, en donde algunos de estos son:

- Litros de agua/ litro de vino
- Cantidad de energía / litro de vino
- Cantidad de energía/ kg uva
- kWh/ m3 impulsado
- Cantidad de materiales utilizados / litro de vino

Junto con esto se lleva a cabo el cumplimiento y congruencia de objetivos a través de las reuniones anteriormente comentadas para la generación de nuevas tareas a realizar

La viña B, no presenta una evaluación de desempeño definida, ya que la mayoría de lo que pasa en los viñedos es recopilado bajo anotaciones de manera escrita. También han utilizado a información que se recopiló a través del sistema de gestión integrado que se implementó hace varios años atrás, ya que la preparación que se realizó la han utilizado de manera eficiente para tratar el cumplimiento y congruencia de objetivos. Lo que si relata el entrevistado es el seguimiento al manejo del agua anualmente ya que es un bien escaso y debe ser gestionado de la mejor manera posible.

Principalmente en la viña C, existen diversos archivos y planillas Excel en las que se identifican los objetivos y metas que tenían para cierto periodo y se genera la revisión y posterior evaluación de estos para identificar si existe el cumplimiento y el desempeño esperado, y si no reforzarlos dentro del próximo periodo. Junto con esto, existe el cumplimiento y congruencia de objetivos para que toda la organización tenga noción de lo que se está

realizando y toda la viña tenga el mismo enfoque de progreso, que las personas administrativas sepan lo que está pasando en los campos y que las personas o trabajadores del campo sepan lo que acontece de manera administrativa, bajo un lenguaje en el que todos entiendan la situación de la viña.

Las viñas de estudio presentan diferentes maneras y tecnologías para la evaluación de desempeño, La viña A, plantea indicadores, y por su parte las otras viñas generan seguimiento y evaluación a acciones que anotan bajo planillas Excel.

5.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En relación con las entrevistas realizadas, se evidenció que las viñas de este estudio no presentan herramientas de gestión empresarial consistentes en sus sistemas. La viña A destaca al tener incorporadas sus declaraciones estratégicas, lo cual le permite tener mejores lineamientos para sus acciones dentro de sus procesos productivos o de negocios, y también plantean la utilización de presupuestos en donde existe un presupuesto de sustentabilidad el cual están orientado en un 80% a certificaciones y la mantención de estas. Por su parte las viñas B y C, no plantean declaraciones estratégicas, y sólo presentan planes generales de presupuestos en relación con sus actividades productivas, materiales a utilizar durante un periodo en específico, certificaciones, entre otros.

A continuación, se describen con mayor detalle diversas subcategorías que fueron consideradas para mayor claridad de sus estrategias, metodologías y elementos que aportan a llevar a cabo las certificaciones de las viñas.

5.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La viña A, mantienen dentro de sus ejes de funcionamiento principales, el código de conducta, el cual se trabaja día a día en la viña con la finalidad de mantener y mejorar continuamente el clima laboral existente para que todos los colaboradores se sientan partícipes y acogidos en la viña. El Sistema de Gestión Integrado es parte de la cultura de la organización, ya que si se plantean objetivos en este sistema que no estén alineados con las políticas de la empresa, no tendrán el impacto esperado y no se gestionará la sustentabilidad. Es una viña versátil, que sale de lo tradicional, y los recursos que destina la viña para la

realización de actividades y la incorporación de nuevas es fundamental, ya que muchas viñas no tienen esta gestión considerable de recursos que ellos mantienen.

La viña B al ser una viña netamente de dirección familiar, el buen clima laboral es uno de los factores importantes para ellos, ya que ven a la viña como una “gran familia”, en donde existe una cohesión que se desarrolla en todos los ámbitos con los colaboradores. Si bien existe una cultura que está más relacionada al pensamiento agrícola, esto ha ido evolucionando hacia el enfoque de tecnologías y certificaciones, pero sin descuidar ese valor agregado a las actividades de la viña que es el ambiente familiar impuesto por los creadores de la empresa.

Por su parte la viña C, son una viña con un gran clima laboral, y todos buscan trabajar bajo los mismos objetivos, y se debe considerar que son una viña bastante pequeña dentro de Chile, lo cual les permite más aún, relacionarse directamente con cada uno de los trabajadores, ya sea de la alta dirección o de los trabajadores de los fundos propiamente tal.

La cultura organizacional es un factor que se trabaja día a día dentro de las viñas de estudio y esta es fundamental para su funcionamiento, considerando a sus trabajadores como actores principales dentro de los viñedos, y permitiendo a través de esta que el clima laboral sea óptimo entre todos los colaboradores.

5.2.2 MISIÓN - VISIÓN

La viña A, presentan de manera clara su misión y visión a través de sus reportes de sustentabilidad. El enfoque de esta viña abarca principalmente sustentabilidad, calidad e innovación, las cuales deben verse reflejadas en la eficiencia de sus procesos, en la rentabilidad de los accionistas, cuidado al medio ambiente y el respeto a sus trabajadores, proveedores y distribuidores.

- **Visión:** “Transformarnos en un productor de vinos que sea referente mundial de calidad, sustentabilidad e innovación y ser la próxima marca global Premium de Chile.
- **Misión:** Elaborar en forma sustentable vinos de la más alta calidad en cada segmento, buscando construir marcas de alto valor y satisfacer a nuestros consumidores alrededor del mundo. En nuestro actuar nos debe guiar un especial cuidado en la eficiencia de nuestros procesos, el cuidado al medio ambiente, la

rentabilidad de nuestros accionistas, el respeto en nuestras relaciones interpersonales y el bienestar de nuestros trabajadores, proveedores, distribuidores y de la comunidad en la cual nos desenvolvemos.

La viña B, no presenta misión y visión como declaraciones estratégicas, pero si la tienen en consideración tomando en cuenta la perspectiva del creador de la viña, y pretenden materializarla dentro de los próximos años y a comunicarla de manera efectiva a todos los trabajadores de la viña.

Finalmente, en la viña C, no detallan específicamente su misión y visión, pero sí comenta que las aspiraciones de la viña son ser una de las mejores viñas orgánicas de la zona, pero no a través de un crecimiento en sus viñedos, ya que con el que mantienen en el presente es suficiente para la alta dirección de la viña, sino que a través de la calidad en sus vinos.

Como conclusión de subcategoría se establece que solo la viña modelo tiene una Misión y Visión clara y definida que comunica a la organización, y las viñas B y C, no tienen estas declaraciones, pero sí plantean sus lineamientos a seguir dentro de los próximos años.

5.2.3 SUSTENTABILIDAD

Este aspecto está dentro de los pilares fundamentales plasmados en la visión de la viña A, los cuales son calidad, innovación y sustentabilidad, y estos conceptos están publicados en todos los fondos para el conocimiento de todas las personas que son parte de esta viña. Considerando el pilar de sustentabilidad, existe implementada la certificación del Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, es cuál certifica a la viña como sustentable, al igual que certificaciones complementarias como la norma ISO 14001, entre otras. Si bien la viña establece variadas certificaciones (Código, ISO 14001, ISO 9001, 50001), el entrevistado señala que la obtención de estas certificaciones son la confirmación de que las acciones y los procesos que están realizando están acordes a sustentabilidad, calidad, gestión hídrica, etc. Junto con esto detalla que cualquier viña se puede hacer llamar sustentable, pero la diferenciación va en como los clientes visualizan a la viña, y en la transparencia que tenga está en relación con sus procesos, es por esto por lo que la viña plasma estas acciones y resultados bajo el concepto de sustentabilidad, calidad o innovación, en sus reportes anuales de sustentabilidad.

Si bien el norte de las viñas y específicamente de esta no es la obtención de certificaciones, se consideran un valor agregado hacia la gestión de los aspectos del sistema de gestión existente considerando la sustentabilidad, ambiental, calidad, y a través de esta confirmar el correcto accionar dentro de estas perspectivas, además de que la perspectiva financiera siempre está presente en la viña, ya que si no existen ventas e ingresos, las condiciones de los trabajadores, de la comunidad, de los aspectos ambientales de la viña, no se podrían gestionar de manera óptima y no sería una viña verdaderamente sustentable.

La incorporación del concepto de sustentabilidad a la viña B, es uno de los aspectos que aún no se ha realizado, pero que se toma en consideración para el período próximo, estableciendo certificaciones ambientales o sustentables como lo es el Código de Sustentabilidad de Vinos de Chile. La gestión de recursos es uno de los factores que ya están considerando, debido a que estos son escasos, teniendo en cuenta que la industria vitivinícola depende de recursos naturales, y para esto se han incluido nuevas tecnologías que permitan el correcto uso del agua, energía y suelo.

La viña C, declara ser una de las viñas más sustentables y orgánicas dentro del Valle de Colchagua, en donde esto se ve complementado con sus certificaciones por IMO Chile y ECOCERT, correspondientes a certificaciones orgánicas, y el Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, por el ámbito sustentable, lo cual evidencia avances en materia sustentable y de calidad por parte de la Viña C.

Al identificar la información de las 3 viñas, 2 de estas se plantean como viñas sustentables, que tienen certificaciones y que aplican acciones en relación con sustentabilidad, y la Viña B que no plantea avances considerables en esta materia pero que sí será introducida en las aplicaciones y acciones en los próximos periodos.

5.2.4 BENCHMARKING

La viña A, se describe como una viña que presenta constantes avances en temáticas que son relevantes para llevar a cabo su misión y visión, como lo son las certificaciones y la sustentabilidad sin que algún externo lo solicite, por lo que consideran que son una viña que esta por delante de su competencia y su diferenciación es en relación con la acreditación externa principalmente, certificaciones y reconocida calidad de sus vinos de cepas no

tradicionales y que se encuentran comercializadas en más de 80 países principalmente Reino Unido, Europa, Medio Oriente y Asia.

En la viña B, el benchmarking está orientado en analizar las prácticas agrícolas, y la maquinaria que adquieren las otras viñas que están dentro del valle de Colchagua, pero no presentan grandes análisis de la competencia.

La viña C, no presenta una diferenciación contundente con respecto a su competencia, y sí hablan de las comparaciones que hacen con viñas similares en materia orgánica en donde identifican las prácticas de estas, ya sea en producción, vinificación, mantenimiento de suelos, entre otros.

En relación con esto se establece que todas las viñas del estudio sí realizan Benchmarking a otras viñas, ya sea dentro de la zona o las que plantean sus mismos lineamientos, en donde la aplicación de este análisis de las ventajas de los competidores es esencial para el crecimiento en la industria.

5.2.5 FODA

Las acreditaciones y certificaciones son una de sus principales fortalezas de la viña A, y la versatilidad y la manera dinámica en realizar sus procesos y gestionar sus recursos. La gestión sustentable es primordial para ellos ya que les otorga ese posicionamiento como viña sustentable. Y una de las principales amenazas que explican son las constantes problemáticas con el cambio climático y la sequía o escasez de agua que se puede dar en cualquier período de producción.

Se presenta en la viña B como una de las fortalezas la obtención de agua en la cual no tienen inconvenientes y es un punto fundamental para el riego de los viñedos, en donde a través de varios años la obtención de agua no ha sido un problema. Y uno de sus desafíos está directamente relacionado con agua, ya que son propensos a inundaciones cuando se generan lluvias por varios días.

Una de sus principales fortalezas de la viña C es la realización de vinos orgánicos, ya que utilizan productos que no contienen químicos, y las certificaciones también son sus factores de éxito que abalan su trabajo en conjunto con el Código de Sustentabilidad de Vinos de Chile.

También tienen como principal desafío la mejora de la planta de residuos líquidos, ya que, si esta se descuida, pueden quemar las plantaciones y la producción se podría ver afectada.

En esta subcategoría las viñas A y C, plantean que las certificaciones son una de sus fortalezas al igual que la sustentabilidad en los procesos que abarcan la producción de vinos. Y la Viña B plantea como fortaleza la disponibilidad de recursos como por ejemplo el agua para el mantenimiento de sus viñedos.

5.2.6 ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Se presenta en la viña A diferentes incentivos a sus trabajadores, partiendo por lo que son reuniones en donde se explican los resultados de la viña, y que es lo que se ha hecho durante un período en específico. Las capacitaciones para los trabajadores son fundamentales para que realicen sus labores acordes a los objetivos que pretende alcanzar la viña y a los estándares que se esperan obtener en un período determinado.

Uno de los factores que han sido innovadores, es en la realización de degustaciones de los vinos para sus trabajadores, para que tomen conciencia del trabajo y el aporte que generan al resultado final de la viña que es un vino de calidad, el mismo del cual fueron partícipes de la cosecha de la uva.

Al momento de establecer tareas para los trabajadores de la viña B, se les monitorea en lo que es el buen manejo de los recursos como agua o electricidad, y a los que se observa e identifica que están realizando un correcto y eficiente trabajo, se les premia con bonos por gestión.

En la tercera viña, principalmente realizan charlas a sus trabajadores, debido principalmente al enfoque orgánico que tiene la viña, y así estos puedan comprender de mejor manera porque utilizan un producto en específico que no es tan invasivo para los viñedos y no otro convencional. Existen también bonos específicamente a trabajadores que manejan tractores o riego con la finalidad de motivar a la buena gestión en sus actividades. Desde una perspectiva más general se generan espacios en la viña, en donde se cosechan verduras y estas mismas son repartidas de manera equitativa entre los trabajadores para que puedan llevárselas a sus casas sin costo alguno, fomentando la preocupación por parte de la viña hacia sus trabajadores y su bienestar.

Se establece finalmente como categoría que las viñas plantean semejanzas en el incentivo a sus trabajadores, siendo estos principalmente bonos o capacitaciones para que estos conozcan las actividades que están llevando a cabo y el porqué de estas. Una de las viñas presenta una innovación en estos incentivos que no es monetario que es la degustación por parte de los trabajadores de los vinos ya terminados, para su conocimiento de la producción de la cual fueron parte.

5.2.7 PRESUPUESTOS

La finalidad del presupuesto de la viña A, específicamente en sustentabilidad, está orientado a la gestión de los recursos a través de la mejora en los procesos. La orientación del presupuesto en un 80% es para certificaciones, compensación de huella de carbono, cambios de maquinaria y tecnologías, y en un menor grado los gastos generales del área.

Si bien no existe un departamento o área de sustentabilidad en la Viña B, existe concordancia con la viña anterior que el presupuesto está orientado a la gestión de los recursos, mejoras en tecnologías para la gestión del agua y energía. Para los próximos periodos se pretende asignar valores específicos al desarrollo sustentable dentro de la viña para que el trabajo se realice de la mejor manera posible.

La viña C por su parte, no presenta claridad en relación con el dinero destinado a sustentabilidad y al factor orgánico, pero es fundamental para ellos, y como se mencionó anteriormente cada certificación que se introduce en la industria vitivinícola, ellos la implementan, ya que no hay objeciones económicas en este ámbito.

Se establece como resumen de la subcategoría que la Viña A y Viña C, que el presupuesto relacionado a certificaciones y sustentabilidad está enfocado en inversiones considerables en lo que son certificaciones y su implementación para poder mejorar sus productos, ya sea en calidad, sustentabilidad o en factores orgánicos. Y otro factor que es primordial en las 3 viñas dentro de sus presupuestos son la gestión de los recursos y gestión ambiental.

5.2.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los objetivos estratégicos planteados por la viña A, son mantener e incrementar la importancia de los pilares fundamentales, los cuales son innovación, calidad y sustentabilidad. Algunos de los indicadores utilizados para la gestión de los recursos son:

- Litros de agua/ litro de vino
- Cantidad de energía / litro de vino
- Cantidad de energía/ kg uva
- kWh/ m3 impulsado
- Cantidad de materiales utilizados / litro de vino

La viña B, no presentan objetivos estratégicos y los indicadores claros a utilizar, ya que solo hablan de uno en relación con el consumo de agua por cada litro de vino producido considerando el llenado diario de una copa de agua.

Al igual que la Viña B, la Viña C no presenta objetivos estratégicos sólidos y no se detalla información sobre sus indicadores. Por esto se establece que la Viña A, es la que tiene una mayor claridad sobre sus indicadores a utilizar durante un periodo en específico, ya que las viñas B y C no los identifican con claridad. Junto con esto ninguna de las 3 viñas de este estudio conoce la herramienta de control de gestión como Cuadro de Mando Integral, y sólo tienen indicadores que permiten evaluar el desempeño durante un periodo en específico.

5.2.9 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Elementos estratégicos considerados por la viña A, es el compromiso de la alta dirección al momento de planificar nuevos proyectos o certificaciones, ya que, sin este, es muy complejo que se genere seguimiento y mejora continua a las mismas.

Con relación a la implementación de la norma ISO 14001, es sumamente relevante este compromiso, y también se debe considerar que, si la viña que busca la implementación de esta, y tiene como objetivo la gestión ambiental, esta norma es una buena opción junto con un consultor que los oriente. Uno de los puntos positivos de esta implementación, es que genera nuevas oportunidades de implementación de otras normas ISO, ya que estas normas están alineadas entre sí, en relación con la metodología de implementación. El valor agregado se posiciona en la gestión interna y así obtener ventajas competitivas en relación con otras viñas,

por ejemplo, la disminución de costos en energía, en huella de carbono, y esos son los puntos que valoran los clientes de esta viña.

La viña B no plantea elementos que sean estratégicos para su funcionamiento, pero se identifican las prácticas agrícolas, y los acuerdos de producción limpia que aportan al cumplimiento de las acciones en la viña desde la perspectiva ambiental.

Comenta la viña C, que las certificaciones tienen un alto costo de implementación, pero para las viñas que logran obtener las certificaciones, ya que tienen el capital, el compromiso, el interés y ya generan exportaciones de vino, invertir en estas certificaciones es totalmente viable, ya que esta se recupera en el transcurso de los períodos, y se genera un aumento en el precio de venta de los vinos en algunos casos, por ende, las certificaciones son elementos estratégicos para ellos.

Se establece que en esta subcategoría las certificaciones y acuerdos son elementos estratégicos para las tres viñas de estudio, permitiéndoles como relata la viña A, una mejor gestión interna y como relata la viña C, una variación positiva de sus ingresos.

5.3 CÓDIGO DE SUSTENTABILIDAD DE VINOS DE CHILE

En relación con esta última categoría, se detalla que se consideraron aspectos que se encuentran contenidos dentro de las tres áreas que plantea esta certificación, las cuales son las áreas Verde, Roja y Naranja, con la intención de identificar elementos que fueran relevantes para el Código y que se pudiesen visualizar en las viñas de este estudio. La certificación o Código se encuentra implementado en dos de las tres viñas consideradas en esta investigación, siendo estas la Viña A, que es la viña modelo y la Viña C, la cual mantiene dentro de sus certificaciones este código al igual que otras correspondientes a aplicaciones orgánicas. A continuación, se plantean las subcategorías que se consideraron para las entrevistas a los profesionales de cada una de las viñas.

5.3.1 MANEJO DE VIÑEDOS-GESTIÓN DE RESIDUOS

La viña A, genera un seguimiento constante de su gestión de residuos a través de RETC (Registro de emisiones y transferencias contaminantes), al igual que con RESPEL (Residuos peligrosos) y SINADER (Sistema Nacional de declaración de residuos). Estas son políticas ya establecidas por la viña y estas deben relacionarse e incluirse en las normas ISO, ya que son normativas que el sistema debería tener incorporadas.

Por su parte la viña B, al momento de la cosecha, los residuos sólidos, se tratan y se aplican a la misma tierra de la viña como abono o compost, y en el caso del orujo, estos se secan, se tratan y también son aplicados como abono. Incluyen manejo de estos residuos a través de buenas prácticas agrícolas que se establecieron con anterioridad, y en estas están contenidos los RISES (Residuos industriales Sólidos) y RILES (Residuos industriales Líquidos), en donde con la supervisión de una oficina de Medio Ambiente, se toman decisiones en relación con lo que se hará con los subproductos o residuos y a través de esto y junto al enólogo de la viña se procura que el manejo de los viñedos sea lo más racional posible.

Y finalmente, la viña C en concordancia con las viñas anteriores tiene una planta de RILES (Residuos industriales Líquidos), para que la eliminación de soda caustica o de ácido cítrico que comenta el entrevistado, se realice de manera correcta y no se quemé el suelo o las plantas. Y también existen piscinas para filtrar agua la cual pasa a través de estas en canales y filtros de cuarzo, con la utilización paralela de clarificantes.

5.3.2 RELACIÓN CON PROVEEDORES

La viña A, detalla la importancia de la relación con proveedores, en donde en muchas oportunidades se toma en consideración la calidad de la uva más que el productor tenga la sustentabilidad como factor de producción, ya que, para vinos premium, la calidad es un factor fundamental. El Código de Sustentabilidad, los ha ayudado en este sentido a poder verificar las capacidades que tienen sus proveedores considerando cumplimiento legal, laboral, medioambiental, y así establecer como viña, una variedad de proveedores para la compra ya sea de uva o de productos de bodega. El aporte de los proveedores es estratégico para ellos, ya que, si estos están alineados con los requerimientos de la viña, se transforman en proveedores estables, y se gestiona de mejor manera la cadena de valor de la viña, factor que como detalla el entrevistado es un factor que los clientes consideran al momento de comprar.

Los proveedores de la viña B, dependen en un alto grado de su nivel de ventas, y de la capacidad de recepción de uva o vino, ya que la viña presenta más compra de vino ya producido, debido a que la adaptabilidad que tienen los pozos de producción es solo para la uva de la viña B. Relata que la compra de vino y a búsqueda de proveedores es bastante detallada, ya que el Valle de Colchagua es reconocido mundialmente por sus valles y por su producciones de calidad, y los proveedores que se elijan deben estar dentro de la zona para no perder las cualidades del producto.

Por su parte la Viña C, compra vino terminado al igual que la Viña B, pero no en grandes cantidades debido a sus niveles de producción, y en sus botellas detallan si el vino fue hecho con productos que no fueran orgánicos (hecho por proveedores a los que se les compro vino), o bien hechos de manera orgánica por ellos. Pero las tres viñas detallan que la relación con proveedores es estratégica para la compra de un producto de calidad, que se adecúe a las características que ellos brindan en sus otros vinos y que sea de una de las zonas más reconocidas a nivel mundial en la industria vitivinícola como lo es el Valle de Colchagua.

5.3.3 APORTE DE VALOR DE TRABAJADORES

Según la viña A es un aporte de valor constante, ya que sin ellos no se podría lograr el cuidado y obtención de la uva de los viñedos. Son parte fundamental de la viña en todos los fundos que tienen, y se les da la importancia que merecen, a través de incentivos y vinculaciones con el producto final del cual ellos son partícipes de su proceso.

La viña B relata la importancia que tienen los trabajadores en las diferentes etapas en la viña, y junto con ellos se hacen reuniones para conocer sus perspectivas del trabajo que se está llevando a cabo, en donde ellos dan sus sugerencias en relación con algún proceso específico en los que crean que las cosas se podrían hacer de una mejor manera.

La viña C coincide con las viñas anteriores en la importancia de estos a la empresa, a los cuales cada vez que hay un proyecto nuevo, se les hacen charlas para que conozcan las iniciativas y que es lo que tienen que hacer para que sea realizado de buena manera.

Al tener identificados cada uno de los puntos anteriormente detallados, se realizó la interpretación de la información que se detalla a continuación.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Tomando en consideración el análisis e interpretación obtenidos en el capítulo anterior, en conjunto con la pregunta general de esta investigación y con los objetivos propuestos, es que se establecen metodologías y herramientas de gestión empresarial que aporten a las viñas en este estudio a la implementación de certificaciones específicamente de la norma ISO 14001. Si bien se identificaron herramientas de gestión que permiten implementar de mejor manera la norma ISO 14001 en las viñas B y C, que no la mantienen en estos momentos, además se abordarán y se recomendarán diferentes factores para la Viña A que fue modelo en este estudio, los cuales podrían aportar en el seguimiento de sus certificaciones, objetivos y acciones que esta viña genere dentro de un periodo establecido.

El desarrollo sustentable debe considerarse como uno de los factores primordiales dentro de las empresas y principalmente dentro de la industria vitivinícola, bajo la importancia que mantienen, sus trabajadores, el factor ambiental y el factor financiero que se toma debido a que se trabaja bajo instituciones que tienen como finalidad el lucro. A través de estos factores es que se inicia la adaptabilidad de las viñas hacia el concepto de sustentabilidad, el cual ha evolucionado y se ha incluido en esta industria, gestionando mejor los recursos y las relaciones con interesados. (Casaubon, 2019).

Cada una de las viñas pertenecientes a este estudio, debe tener claridad sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de identificar los factores que deben corregir, afrontar, mantener o explotar. Según Thompson & Gamble (2011), esto les permitirá a las organizaciones (en este caso viñas) realizar una evaluación sobre los recursos que estas disponen ya sea para llevar a cabo la producción de los vinos, como para procesos que aportan valor a esta producción como lo son las certificaciones, y de esta manera ser más competitivas en una industria donde el factor competencia es relevante, y en relación con las amenazas existentes del entorno, poder analizarlas y sobreponerse a estas.

Es primordial que cada una de las viñas de este estudio, tenga claridad sobre sus recursos disponibles para poder afrontar procesos de implementación de certificaciones. Según Thompson & Gamble (2011), examinar y analizar los recursos y competencias claves les permitirá a estas aprovecharlos y poder considerar las oportunidades que la industria o el entorno proporcionen. Estos puntos se deben considerar para posteriores análisis que se pueden ver estrechamente relacionados con la implementación de certificaciones ya sea de seguridad, calidad o ambientales.

Si bien las tres viñas de este estudio no se encuentran en el mismo nivel de ventas, estas coinciden en que uno de sus principales canales de ventas son internacionales, es decir, sus ingresos se basan en exportaciones a países como Brasil, Francia, entre otros, por lo que a través de un óptimo análisis FODA, considerando el complemento con otras herramientas de gestión, les permitirá tener claridad sobre cómo mantener o aumentar la calidad en sus vinos, ya sea a través de las certificaciones que ya tienen o identificando nuevas oportunidades de certificaciones o de mejoras que se pueden realizar en sus procesos productivos.

Otra de las herramientas a analizar que se tomaron anteriormente fue la Cadena de Valor, la cual se concluye que es una herramienta esencial para las empresas y viñas en general y la cual deberían tener en consideración. Según Porter (1991), representa la evolución de sus estrategias y considera el enfoque que estas han tomado durante un periodo en específico. Si una viña considera el enfoque sustentable u orgánico, este debe verse reflejado en la cadena de valor y de esta manera poder llevar a cabo las actividades de la manera más eficiente posible, tomando en consideración también que la cadena de valor de una viña no tiene que ser exactamente igual a la de otra viña ya que si bien sus enfoques pueden ser similares, existe diferencia en sus procesos operativos, productivos, de distribución, relación con proveedores, entre otros.

Las viñas al tener claridad en sus lineamientos y actividades que se llevan a cabo en la empresa podrán identificar sus ventajas competitivas y el valor intrínseco que tienen sus vinos, y de esta manera podrá satisfacer de mejor manera a sus clientes al momento que estos compren los vinos y/o los consuman. Como relató anteriormente el subgerente de la Viña A, la cual es modelo en esta investigación *“la gestión de la cadena de valor es fundamental, ya que los clientes toman en consideración esta herramienta al momento de comprar”*, por lo que establecerla de manera óptima en las viñas, estableciendo procesos productivos acordes al enfoque de la viña, implementando certificaciones que también se encuentren alineadas con este enfoque, estableciendo relaciones estratégicas con sus proveedores y canales de distribución óptimos, se generaría un mejor indicador para los clientes al momento de realizar una compra, aportando esta cadena de valor en un aumento en la demanda de sus productos, el cual también debe estar sustentado con estrategias que aporten al óptimo funcionamiento de sus procesos de producción y certificaciones.

Se identificó y se concluyó en este estudio que las viñas B y C deben potenciar sus herramientas de gestión empresarial, por lo que a continuación se presentan las que deben aplicar para una óptima toma de decisiones con respecto a la mejora de sus procesos,

seguimientos de tareas y certificaciones, evaluación de desempeño de sus indicadores, entre otros.

Una de las herramientas que sería de utilidad para la implementación de certificaciones y que se recomienda para las viñas B y C, es el Cuadro de Mando Integral, el cual sería relevante en un periodo previo a la implementación de la certificación, ya que este, complementado con un mapa estratégico que considere objetivos estratégicos para las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, les permita a las viñas B y C, tener mayor claridad sobre las acciones que se deberían realizar para aproximarse al enfoque de desarrollo sustentable. Esto se debería generar considerando objetivos estratégicos que contemplen tanto el medio ambiente, la sociedad y el factor económico, ya que logrando el funcionamiento de estas tres partes se comienza el desarrollo sustentable de una empresa. Según Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral permite realizar la transformación de la misión y visión de la estrategia de una empresa a objetivos e indicadores, es por esto que es fundamental que tanto la viña B como la viña C, establezcan su visión y misión, ya que no las tienen declaradas y que consideren el desarrollo sustentable en estas, ya que ambas comentaron su interés por mejorar el aspecto sustentable de sus acciones y actividades, y a través de esto, lograr que la aplicación de una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, sea beneficioso para la mejora del desempeño de sus procesos y actividades relacionadas a sustentabilidad, para posteriormente afrontar de manera sólida la implementación de certificaciones como la norma ISO 14001. Por su parte la Viña A, mantiene su visión y misión declaradas en las cuales la sustentabilidad esta de manera literal, también plantea indicadores no financieros principalmente que aportan desde un enfoque sustentable y ambiental a la viña. Este aspecto aportaría a una posible aplicación de un Cuadro de Mando Integral en la viña A debido a los avances que esta tiene, en donde a través de esta herramienta como lo dice la literatura, se generarían indicadores que deberían estar completamente alineados con el pensamiento de la alta dirección y con sus declaraciones estratégicas, agilizando sus procesos, su toma de decisiones y la evaluación constante de sus indicadores que les permita monitorear las certificaciones que esta viña tiene al igual que los lineamientos que se deben seguir para estas.

Una de las herramientas de gestión que se recomienda para las viñas sin certificación ISO 14001, son las Palancas de control, en donde se debiese abordar las cuatro palancas contenidas en esta herramienta para visualizar y analizar de forma íntegra a estas viñas. Según Simmons (1998), la primera palanca correspondiente a la palanca de creencias

establece la formalidad de las declaraciones y se establecen los parámetros en los que se trabajará con la finalidad de evidenciar resultados e identificar desviaciones al final de un periodo en específico. Es por esto por lo que la definición de la misión y visión de las Viñas B y C sería fundamental para establecer los lineamientos de estas y dar a conocer que es lo que se quiere lograr dentro de los próximos periodos y de qué manera se llegará a estos objetivos.

Posteriormente se debería tratar la Palanca de Límites, la cual aportaría tanto a la Viña B como C a establecer y estructuras de mejor manera las actividades que se realizan en la viña, pero considerando márgenes que deben ser establecidos, ya sea a través de manuales de procedimientos, realizar gestión de riesgos o establecer normas que sean clarificadas a todos los trabajadores de la viña, en donde estas acciones deben ir enfocadas en lograr un desarrollo sustentable en las viñas para poder focalizar sus esfuerzos posteriores en la implementación de certificaciones. En conjunto con esto se recomienda que estos manuales o esta gestión de riesgos, considere sanciones para que los trabajadores de la viña tomen aun mayor conciencia en relación con el desarrollo sustentable, y así poder generar de manera eficiente la aplicación del concepto de sustentabilidad y de certificaciones ambientales.

Luego dentro de la siguiente palanca que sería la de Diagnóstico, una definición eficaz de la asignación de recursos sería primordial, ya que a través de la clarificación del presupuesto que se mantendrá para un periodo en específico se identificarían los factores en los que la viña tiene mayor preocupación. La Viña A, en su área de sustentabilidad, identifica claramente que su objetivo principal son las certificaciones considerando la mantención y auditorías de las que ya tienen, como la posible implementación de nuevas certificaciones que les permitan generar valor a su producto final que son los vinos. Es por esto por lo que la viña B y C deberían clarificar sus presupuestos, definir metas en relación con sus prioridades y directrices y así aportar a que se mantenga mayor claridad de lo que se quiere conseguir e invertir dentro de sus viñas. En conjunto con esto y como se mencionó anteriormente, un Cuadro de Mando Integral generaría un aporte para poder establecer, métricas, metas e iniciativas con respecto tanto a certificaciones como para procesos claves para la viña, y con una evaluación de desempeño, esto podría alinear cada uno de los objetivos y métricas, tomando en consideración la situación de cada una de las viñas, y monitorear las desviaciones que se identifiquen con respecto a las métricas establecidas.

Según Simmons (1998), la palanca de control diagnóstico y los incentivos, permiten que los trabajadores recojan e identifiquen los esfuerzos que estos realizan al momento de que se obtengan los beneficios de su labor, lo cual estimula tanto las iniciativas personales, como la

constante búsqueda de oportunidades para una mejora en la realización de sus tareas, por lo que se recomienda a la Viña B y C establecer un esquema de incentivos, el cual les permitiría alinear los objetivos de sus trabajadores con los objetivos de las viñas. Este esquema de incentivos tendría que ir orientado a la implementación de certificaciones, y este debiese ser generado con diferentes incentivos a los colaboradores, ya sea por su enfoque sustentable de realizar sus labores como es el ahorro de agua, óptimo manejo de sus viñedos, óptimos niveles de producción de la viña, entre otros.

Finalmente, desde el análisis de las Palancas de Control de Simmons, la palanca de control interactivo se debe abordar con la misma intensidad que las otras ya descritas. Según Simmons (1998), esta palanca permite a los directivos de la organización involucrarse en las actividades en las cuales los empleados deben tomar decisiones, lo cual se relaciona de manera directa con los relatos de los 3 entrevistados de cada una de las viñas, en donde establecen que *“el compromiso de la alta dirección con las actividades que se llevarán a cabo dentro de estas es constante”*, y vinculado con las certificaciones se relaciona de la misma manera, ya que un proceso de implementación comienza con la confianza y compromiso de la alta dirección con la certificación que se busca analizar para integrar a la viña, y así poder obtener los recursos necesarios que requiere cada una de estas para que su funcionamiento sea óptimo e integro, y que también a estas se le puedan realizar las evaluaciones y auditorías correspondientes para que así esta se mantenga durante los años aportando valor al producto final. Junto con esto es que se debe aplicar un benchmarking estratégico o también conocido como la vigilancia estratégica. Según Thompson & Gamble (2011), esta herramienta busca la mejora en las actividades que se realizan de manera interna en las empresas, considerando y observando las buenas prácticas que son ejecutadas por otras empresas, y a través de estos las viñas podrían utilizar esta herramienta para poder identificar porque la Viña A u otra viña en específico implementó la certificación ISO 14001 y los resultados que esta viña ha tenido después de su implementación. Si bien las viñas B y C detallan la realización de un benchmarking, se debería aplicar esta herramienta orientada a las certificaciones y no solo a la compra de maquinarias o de nuevos productos para los viñedos como lo detallan las viñas, y de esta manera, como lo dice la literatura, poder establecer puntos de referencia para posteriormente realizar la implementación de certificaciones ya sea la norma ISO 14001, Código Nacional de Sustentabilidad, entre otras, y así lograr aportar valor a los vinos que estas producen, logrando con esto obtener mayores ventas y así una mayor participación en el mercado nacional e internacional correspondiente a la industria vitivinícola.

Tomando en consideración que este estudio se basó en identificar herramientas que aportaran en la obtención de la norma ISO 14001 en las viñas B y C, se identifica que existen variables que permiten a una de estas viñas estar mejor posicionadas para una posible certificación de dicha norma. A continuación, se detallan recomendaciones y actividades que las viñas deben considerar para poder implementar de manera eficiente la norma ISO 14001, no sólo considerando la aplicación de Herramientas de Gestión como se mencionó anteriormente, sino que también considerando aspectos que las viñas deben aprovechar y aspectos que debiesen abordar.

Ilustración 4: Recomendaciones para Implementación Norma ISO 14001 Viña B



Fuente: Elaboración Propia

En relación con la **Ilustración 4**, un factor que debería considerar la viña B para la implementación de certificaciones o la aplicación de herramientas de gestión empresarial, es el compromiso existente por parte de la alta dirección, el cuál es fundamental para que se otorguen los recursos necesarios para la implementación de estas y de su posterior evaluación en los periodos siguientes, pero debe ir complementado con el apoyo de expertos en temáticas sustentables y de certificaciones que les permitan afrontar de mejor manera los desafíos que se presenten en el transcurso de las implementaciones, para así obtener los resultados esperados y lograr que la certificación que sea implementada, aporte el valor esperado al producto final que se comercializa, que en este caso son los vinos.

La viña B es una empresa la cual, si bien lleva bastantes años de trayectoria en esta industria y en la zona del Valle de Colchagua, no presenta avances considerables hasta el año en relación con un enfoque de desarrollo sustentable. Si bien plantea la existencia de Acuerdos de Producción Limpia, al igual que el interés por acercarse a este enfoque de sustentabilidad para los próximos periodos, se sugiere implementar mayores tecnologías para lograr un mejor

registro de su información, para posteriormente realizar un seguimiento y evaluación a esta y así lograr obtener una mejor gestión de sus procesos y recursos. A través de esta clarificación de su situación como viña, se podría analizar la posibilidad de la implementación de la norma ISO 14001, y no se descarta de igual manera que también consideren una primera implementación del Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, lo cual le permitiría tener aún mayores lineamientos en relación con el desarrollo sustentable y certificaciones que aporten valor a la viña. Bajo esta premisa, la viña B en este estudio necesita de herramientas de gestión empresarial que aporten en la clarificación de sus objetivos y de cómo conseguir estos en el transcurso del tiempo, para que luego, sus esfuerzos se focalicen en la obtención de una certificación de una norma ISO, la cual les sería beneficioso para considerar dentro de un sistema de gestión, aspectos que se relacionan a materia ambiental, el cual es un factor primordial dentro de esta industria vitivinícola la cual se relaciona directamente con plantaciones y viñedos.

A continuación, se realizarán las recomendaciones para la Viña C en relación con la implementación de la norma ISO 14001.

Ilustración 5: Recomendaciones para Implementación Norma ISO 14001 Viña C



Fuente: Elaboración propia

La viña C al igual que la viña B, destaca que el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo certificaciones o actividades dentro de la viña es primordial, ya que, a través de los años, las certificaciones que han implementado han sido completamente apoyadas por la alta dirección de la viña lo que permite mantenerlas hasta el día de hoy, monitoreándolas e identificando el aporte de valor que estas generan para los vinos orgánicos que esta organización produce. En relación con esto, se establece que la viña C se encuentra mejor preparada para la implementación de la norma ISO 14001, ya que ya han realizado procesos

de implementación de otras certificaciones ya sea de carácter orgánicas, como también el Código Nacional de Sustentabilidad de Vinos de Chile, el cuál plantea una lista de requerimientos no menores con los cuales las viñas tienen que cumplir.

La definición de sus declaraciones estratégicas y la posterior clarificación de estas a toda la viña sería un punto que se debería considerar, en los cuales se destaque su enfoque orgánico y sustentable que han mantenido durante los periodos anteriores. Esto les sería de gran aporte para que sus trabajadores conozcan el enfoque de la viña, y que es lo que quiere conseguir considerando un lapso de años establecidos en su visión.

Es importante establecer y recomendar, que adquirir mayores profesionales ligados a sustentabilidad y a certificaciones les sería de gran aporte para poder realizar los seguimientos adecuados a estas al igual que la información necesaria que se necesita recopilar para las auditorías que se realizan dentro de periodos establecidos, y esto, en conjunto con la aplicación de herramientas de gestión, lograría un mayor desarrollo y claridad de los objetivos estratégicos que se deben monitorear con respecto a cada una de las certificaciones presentes en la viña, y destacar que estos profesionales deben estar en conocimiento con las declaraciones estratégicas que debe realizar la viña, para así alinear sus acciones con los objetivos de la organización. Si bien la viña C plantea un análisis FODA, se debería considerar incluir esta metodología para la identificación de factores ya sea externos o internos que les permitan realizar esta implementación de la norma ISO 14001, para así clarificar las ventajas competitivas que se generarían o los desafíos que tendrían que afrontar ya sea en el periodo de certificación, como también el periodo post-certificación.

Herramientas como el Cuadro de Mando Integral, sería de gran aporte, ya que se podrían identificar los objetivos estratégicos y principalmente las métricas a utilizar para generar un seguimiento y posterior toma de decisiones para cada una de las certificaciones, esto referido a qué decisiones tomar para que la norma ISO 14001 se mantenga a través del tiempo generando beneficios para la viña C. Por su parte los esquemas de incentivos, correspondientes a las Palancas de Control de Simmons, serían de gran utilidad para que los trabajadores se sientan motivados al realizar sus labores, ya sea en los viñedos, bodegas, producción, entre otras áreas relevantes para que así la norma ISO 14001 sea un aporte a las certificaciones ya existentes y a la viña en general. Estos incentivos deberían ir ligados al desarrollo sustentable y orgánico que presenta esta organización, alineando contantemente las actividades de los trabajadores con los intereses de la viña, y logrando en este esquema una sinergia entre las acciones de los trabajadores y la implementación de la norma ISO

14001. Dentro del mismo proceso debe existir un fortalecimiento de las otras certificaciones que ya mantiene la viña C, no se deben descuidar y se debe lograr que cada certificación que exista cumpla con los requerimientos y con los beneficios que estas entregan ya sea para los procesos de esta, como para las actividades que se realizan.

Con esto se logra responder a la pregunta de investigación para cada una de las viñas estudiadas y la aplicación de las mejores herramientas de gestión empresarial que les aporten valor a las viñas y a la implementación de la norma ISO 14001. Si bien los procesos de implementación se deben tomar como tal, no se puede esperar que los resultados solo se logren con la implementación, ya que como se mencionó a lo largo de esta investigación, es esencial que exista una evaluación periódica de las certificaciones para que esta se mantenga bajo los lineamientos que la viña pretende alcanzar desde el punto de vista ambiental y sustentable. Este punto también es considerado en uno de los apartados de la norma ISO 14001, el cual se expresa como evaluación de desempeño, en donde para llegar a esta evaluación se deben considerar el seguimiento, medición y análisis de las actividades realizadas, de las políticas ambientales establecidas para que los objetivos ambientales sean cumplidos íntegramente.

Al tener claridad sobre las herramientas de gestión que aportan a la implementación de la norma ISO 14001 para las viñas B y C, se establecen a continuación recomendaciones en relación con los aspectos principales identificados en la norma que deben ser considerados al momento de ya implementarla. Cada uno de estos elementos es presentado con su respectiva temporalidad, ya que como se estableció es esencial realizar o considerar unos factores más prioritarios que otros, y por su parte también se identificaron aspectos que se deben considerar en un proceso post-certificación que de igual manera son esenciales para que la norma se mantenga en la viña.

Ilustración 6: Recomendaciones factores prioritarios para la implementación de la norma ISO 14001

Principales Aspectos norma ISO 14001	Temporalidad del accionar para viña interesadas		
	Inmediato	No Inmediato	Post-Implementación
-Comprensión o claridad del contexto de la viña	X		
-Expectativas del interesado	X		
-Políticas ambientales y requisitos legales	X		
-Acciones para abordar riesgos y oportunidades		X	
-Aspectos ambientales que afecten a la viña		X	
-Objetivos ambientales		X	
-Control operacional	X	X	X
-Evaluación de desempeño			X
-Auditorías internas			X
-Mejoras o acciones correctivas			X

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en consideración como supuesto que las viñas de este estudio deciden llevar a cabo la implementación de la norma ISO 14001, deben considerar algunos puntos que son más relevantes que otros en relación con el comienzo del proceso de certificación. Algunos de estos ya fueron comentados, pero es importante clarificarlos para que este proceso se desarrolle de la manera correcta, por lo que se presentan en la **Ilustración 6**. Uno de estos es la claridad del contexto en el cual se encuentra la viña, a través de la realización de un análisis FODA como ya fue mencionado anteriormente, y este contexto debe ir alineado con las

expectativas y necesidades que tiene la Viña B y C para llevar a cabo la implementación de la norma ISO 14001. Establecer políticas ambientales también se presenta esencial para que la viña siga los lineamientos que proponen y consideran relevantes, tomando en consideración los aspectos o requisitos legales que también se ven involucrados como por ejemplo acuerdos que se hayan establecido con autoridades como alcaldes, gobernadores, también visualizar códigos de prácticas de la viña o acuerdos con grupos de la comunidad. Esto se relaciona directamente con las herramientas de gestión propuestas y recomendadas anteriormente en donde las Palancas de Control de Simmons explicadas, abarcan diversos factores en los cuales se podrían aplicar estas. Estos son puntos fundamentales para comenzar a llevar a cabo la certificación, demostrando compromiso con el desarrollo sustentable y con la implementación de certificaciones. Y posterior a esto, se deben establecer los aspectos ambientales que se esperan evaluar, monitorear y mejorar dentro de la viña, ya sea ligados al ahorro de agua, energía, o a la correcta utilización de productos químicos aplicados en los viñedos, siendo este punto también considerado como inmediato.

Por su parte procesos que no son inmediatos pero que son de relevancia es establecer cuáles serán las acciones que se tomarán para abordar los riesgos y oportunidades que se le presenten a la viña, ya sean relacionados con la obtención de recursos naturales como el agua, relación con el entorno, entre otros. En relación con esto se identifican los aspectos ambientales que deben estar estrechamente relacionado con lo anterior, manteniendo claridad de qué manera se relacionan estos aspectos ambientales con sus actividades o con el producto final que es el vino, y se debe tener certeza que estos aspectos se pueden controlar y que se puede influir sobre estos, para que el impacto sea positivo. Al tener claridad sobre estos aspectos se establecen los objetivos ambientales para las funciones que se desarrollan en las diferentes áreas de las viñas, considerando y relacionando estos con las políticas ambientales anteriormente establecidas. Según la norma ISO 14001 (2015), estos objetivos deben ser coherentes con las políticas de la empresa, medibles, que se les pueda generar seguimiento y actualizaciones y que finalmente se puedan comunicar de manera efectiva. En la tercera columna de la **Ilustración 6**, se establecieron los aspectos que no se deben considerar de manera inmediata al momento de implementar la norma ISO 14001, pero que si son de vital importancia para el periodo de post-implementación de la norma. La evaluación de desempeño de estos objetivos e indicadores que serán propuestos por las viñas es de vital relevancia para corroborar si los objetivos que se propusieron están obteniendo el desempeño esperado, y si no, identificar si no se encuentran alineados con la situación de la viña o con la información recopilada. Por su parte las auditorías deben considerarse como inspecciones

serias y generar la recopilación de información necesaria para que los agentes que auditan tengan la claridad sobre lo que se está llevando a cabo en viña con respecto a esta norma ISO 14001. Y finalmente se deben realizar mejoras y acciones correctivas a los objetivos ambientales propuestos o a los indicadores que se están utilizando si es que no existe un nivel de conformidad óptimo en relación con el cumplimiento de estos objetivos para así generar una mejora continua para la norma ISO 14001. En relación con esto es que la herramienta propuesta que sería de utilidad para lograr este seguimiento y posterior evaluación sería el Cuadro de Mando Integral el que igual se relató como recomendación para esta investigación enfocado en las viñas B y C, identificando que esta herramienta sería esencial para que la viña pueda lograr la implementación de la norma ISO 14001, como también para evaluarla y monitorearla en los periodos siguientes.

Finalmente el aspecto de “Control Operacional”, se recomienda que se encuentre presente desde el inicio de esta implementación y que se mantenga en todas las actividades que se realicen con respecto a esta certificación, ya que generará un mayor monitoreo de lo que se está llevando a cabo, y si llega a existir una desviación, que sea identificada a través de este control operacional, y poder corregirla lo antes posible para el óptimo funcionamiento de la norma ISO 14001 en las viñas. Este debe visualizarse en todo el ciclo de implementación y post-implementación de la norma ISO 14001 para mantener un alineamiento continuo de sus actividades con esta certificación.

A través de la **Ilustración 6**, se establecen los puntos que las viñas B y C deberían considerar para el proceso de certificación en relación con la norma ISO 14001. Estos puntos son relevantes para que la norma sea correctamente implementada, monitoreada y evaluada al terminar un periodo en específico. Cabe destacar que es de suma importancia visualizar la totalidad de las directrices planteadas en la norma ISO 14001 para que la implementación sea aún más positiva para la viña. Estas recomendaciones y lineamientos por seguir, si bien son para las viñas B y C, con este estudio se genera una base para las futuras investigaciones en relación con la implementación de la norma ISO 14001 u otra ISO en las viñas del valle de Colchagua que encuentren apropiado esta certificación. En relación con esto es que se invita a los investigadores a considerar las normas ISO para sus investigaciones e identificar el aporte que estas tienen para las organizaciones, logrando de igual manera seguir recopilando herramientas de gestión empresarial que aporten a la obtención de certificaciones y a la generación del enfoque de desarrollo sustentable en las viñas.

BIBLIOGRAFÍA

- Attrach, F. S. (2015). Exportación del vino chileno. La estrategia de la asociación gremial Vinos-Chile A.G. (Tesis). Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136814/Exportacion-del-vino-chileno-AIAttrach.pdf?sequence=1>
- Banco Central. (2019). *Banco Central*. Obtenido de Banco Central: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN_EP13_05_ratio/637146750091562955
- Brundtland, G. H. (1987). *Nuestro Futuro Común, Informe Brundtland*.
- Campos, P., & Araya, L. (4 de Diciembre de 2018). Cadena de valor global en la industria vitivinícola de la Región del Maule y sus implicancias para la generación de valor y empleo. (M. B. Review, Ed.) *GLOBAL VALUE CHAIN IN THE WINE INDUSTRY OF THE MAULE REGION AND ITS EFFECTS ON THE GENERATION OF EMPLOYMENT*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2018_2/01_campos-andaur.pdf
- Casaubon, G. (15 de Julio de 2019). *Diario Sustentable*. Obtenido de Diario Sustentable: <https://www.diariosustentable.com/2019/07/innovacion-sustentable-en-la-industria-vitivinicola/>
- Cata del vino. (13 de Octubre de 2014). *Cata del vino*. Obtenido de Cata del vino: <https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/descubriendo-la-region-vitivinicola-del-valle-de-la-colchagua-en-chile>
- Cono Sur. (2018). *Reporte de Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.conosur.com/wp-content/uploads/2020/02/REPORTE-2018-ENERO-2020.pdf>
- Díaz, C. (2011). "Benchmarking" de orden productivo, económico y comercial de las industrias vitivinícolas de Chile y Argentina. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111113/diaz_c.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dougnac, A. (18 de Agosto de 2017). *EWine*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://ewine.cl/blog/aprendiendo-de-vino/que-son-las-cepas-de-un-vino>
- Enoturismo Chile. (2018). *Desafíos del Enoturismo al 2026*. Obtenido de Enoturismo Chile: <https://www.enoturismochile.cl/wp-content/uploads/2018/06/2.-ETCHI-MAYO-2018-12-06-F.pdf>
- Excelencias Gourmet. (8 de Junio de 2019). *Excelencias Gourmet*. Obtenido de Excelencias Gourmet: <https://www.excelenciasgourmet.com/es/tastevin/mejores-vinedos-del-mundo-2019-se-dan-conocer-en-londres?PageSpeed=noscript>
- Foladori, G., & Tommasino, H. (Junio de 2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. (UFPR, Ed.) *Desarrollo y medio ambiente*, 41-56. Recuperado el 16 de Mayo de 2020

- Garrido, F. (2012). *Caracterización de las empresas chilenas exportadoras de vino*. Santiago de Chile.
- Gil, P., & Knopp, D. (2020). *Acciones para una vitivinicultura sustentable e inocua*. Facultad de Agronomía e ingeniería forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Gomez, C. (2014). Estrategia de penetración internacional a mercados no tradicionales para Viña Ventisquero Ltda. (*Tesis para grado de magíster en gestión y dirección de empresas*). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- ISO. (s.f.). ISO. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO Tools. (26 de Julio de 2015). *ISO Tools*. Obtenido de ISO Tools: <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
- ISO Tools. (19 de Marzo de 2015). *ISO Tools*. Obtenido de ISO Tools: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- ISO Tools Excellence. (2015). *ISO 14001;2015, Cambios y novedades*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*.
- La Paz, A., Avalos, M., Calfulen, S., & Frederich, N. (2003). *Normas ISO y Valor de la Empresa*.
- Mainstream Renewable Power. (s.f.). *Mainstream Renewable Power*. Recuperado el 28 de Octubre de 2020, de Mainstream Renewable Power: <https://mainstreamrp.cl/tecnologia/que-es-ernc/#:~:text=ERNC%20es%20la%20sigla%20equivalente,agota%20en%20una%20e scala%20humana>.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2016). *Avances en el desempeño ambiental*.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Surcolombiana, Neiva. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- ODEPA. (2015). *Acuerdos de Producción Limpia (APL) en el sector agropecuario*, ODEPA. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/APL.pdf>
- ODEPA. (2018). *Región del Libertador Bernardo O'Higgins*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/OHiggins.pdf>
- ODEPA. (2018). *Región del Maule; Información regional*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/Maule-1.pdf>
- ODEPA. (2018). *Una mirada al mercado vitivinícola nacional e internacional*. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/vino2018-1.pdf>
- ODEPA. (2020). *Boletín del vino: producción, precios y comercio exterior*. Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-del-vino-abril-2020>

- Parra, L. (2011). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/efdure/gestion-empresarial-11378477>
- Pérez, J. (2016). *Definición de*. Recuperado el 18 de Junio de 2020, de Definición de: <https://definicion.de/vitivinicultura/>
- Pierri, N. (2005). *Historia del concepto de desarrollo sustentable*. Universidad Santo Tomás.
- Pinto, P. (2019). Diseño de una estrategia comercial para una empresa vitivinícola nacional. (*Memoria Título*). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. REI ARGENTINA S.A.
- Ramirez, A., Sánchez, J. M., & García, A. (Julio-Diciembre de 2004). El desarrollo sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del centro de investigación de la Universidad de Salle*, 6, 55-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>
- Rodriguez, R., & Traconis, G. (Junio de 2012). Gestion ambiental de la vitivinicultura: aplicacion del cuadro de mando. *Economía Gestión y desarrollo*, 93-119. Recuperado el 21 de Junio de 2020
- Román, J. J. (2019). *Factores determinantes del rápido crecimiento de empresas familiares en el sector vitivinícola en Chile*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologías de Investigación*. Mc Graw Hill.
- Santana, R. (2015). *El impacto de las certificaciones en el sector vitivinícola*. Santiago de Chile.
- Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestión*. Lima.
- Simmons, R. (1998). *Palancas de Control: Como usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*.
- Sutherland, F., & Saini, C. (2014). Propuestas de gestión para impulsar el enoturismo en el valle de Colchagua. *Seminario de Título*. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el 24 de Junio de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129693>
- Thompson, A., & Gamble, J. (2011). *Administración Estratégica; Teoría y casos 18a edición*.
- Ucha, F. (Mayo de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- Vinos de Chile. (2015). *Código de Sustentabilidad de la Industria Vitivinícola Chilena*.
- Vinos de Chile. (s.f.). *Wines Of Chile*. Recuperado el 18 de Junio de 2020, de Wines of Chile: <https://www.winesofchile.org/chile-vitivinicola/aporte-del-vino-a-la-economia-y-desarrollo-de-chile/>
- Viña Concha y Toro. (2019). *Prospecto legal para emisión de bonos por línea de títulos al portador desmaterializados a 30 años*. Santiago. Obtenido de https://conchaytoro.com/content/uploads/2018/04/1-Prospecto_Bonos_CyT_-_2019_-_Serie_T.pdf

ANEXO I: ENTREVISTA ANTES DE VALIDACIÓN

ENTREVISTA VIÑA XXXXXX, Sr(a) XXXXXX

JEFE DE XXXXXXXXXXXXXXXX

Temática: “Desarrollo Sustentable y norma ISO 14001 en la viña”

1. ¿Cuáles son sus expectativas de un desarrollo ambiental sustentable, tomando en cuenta las condiciones que tienen ya sea suelo, agua o calidad del aire?
2. ¿Tienen Sistemas de gestión en la viña? ¿Consideran dentro de los alcances de este los aspectos ambientales?
3. ¿La alta dirección y la viña en general se ve comprometida con el desarrollo ambiental sustentable? ¿De qué manera se involucran los sistemas de gestión con lo anterior?
4. ¿Cuál es el grado de cuidado que observan en relación con sus viñas o bodegas?
5. ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo las funciones de los sistemas de gestión en la viña? ¿Existe un representante de la dirección entre ellos?
6. ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo las funciones de los sistemas de gestión en la viña? ¿Existe un representante de la dirección entre ellos?
7. ¿Como describiría usted las problemáticas en relación con desarrollo sustentable de la viña? Y en el ámbito ambiental. ¿Su ubicación los hace más propensos a oportunidades o algún problema ambiental (inundaciones, escasez de agua)?
8. ¿Aporta al cumplimiento de los objetivos, los sistemas de gestión o las acciones de desarrollo ambiental sustentable? ¿Cómo se ven afectados estos ante problemáticas del entorno?
9. ¿Como describe usted la fluidez de información entre los diferentes departamentos o niveles jerárquicos?
10. ¿Es relevante para ustedes la información recopilada en los años anteriores para lograr un desarrollo ambiental sustentable o la buena implementación del Sistema de Gestión?
11. ¿De qué manera realizan seguimiento, medición y análisis de los Sistemas de control de gestión o del desarrollo ambiental sustentable?

12. ¿Realizan reuniones para revisar objetivos, estrategias? ¿Cuál es su fin?
¿Quiénes participan?
13. ¿Como describiría usted el clima laboral existente en la viña? ¿Al igual que la cultura interna?
14. ¿Tienen Misión-Visión en el área de sustentabilidad de la viña? ¿Quiénes son los encargados de actualizarlas? ¿De qué maneras estas afectan en la formulación de estrategias ya sea organizacionales o ambientales?
15. ¿Tienen manuales de ética o de procedimientos en la viña? ¿De qué manera se relacionan estos con aspectos sustentables y ambientales?
16. ¿Qué acciones cree usted dentro del marco legal, que se deben realizar para obtener certificaciones y cumplir objetivos tanto de la organización como ambientales?
17. ¿Consideran a la competencia al momento de definir acciones para un periodo específico? ¿Cómo describirían ustedes su forma de diferenciarse en la industria ya sea en general o en sustentabilidad?
18. ¿Generan análisis internos y externos de la viña (refiriéndose a esto en identificar fortalezas debilidades, amenazas y debilidades)? ¿Consideran en esto aspectos políticos, socioculturales, legales, etc?
19. ¿Como describiría usted las cualidades que destacan a esta viña en general o sustentabilidad o en gestión ambiental? ¿Estas generan beneficios?
20. ¿De qué manera incentivan a sus trabajadores para generar una visualización de trabajo sustentable y acorde a la gestión ambiental? ¿Transparentan información con sus trabajadores?
21. ¿Cuál es la relevancia que tiene la sustentabilidad en el presupuesto anual de la empresa? ¿Como monitorean las desviaciones de este en las diferentes áreas ya sea en sustentabilidad o ambiental?
22. ¿Podría describir los objetivos estratégicos de la organización?
23. ¿De qué manera generan el seguimiento al desempeño de sus acciones y objetivos en la organización? ¿Utilizan indicadores para esto? ¿Quién está a cargo de su mantención?
24. ¿A través de que herramientas evalúan el cumplimiento de la sustentabilidad en la empresa? ¿Como generan el seguimiento de los indicadores ambientales y de las herramientas utilizadas en la viña?

25. ¿Cuáles son según usted los puntos más importantes a considerar en relación con la implantación de certificaciones? ¿Existe algún momento oportuno para implementar ya sea estas o los objetivos ambientales anteriormente preguntados?
26. ¿Como describiría usted el proceso de manejo de los viñedos, incluyendo la gestión de residuos si es que los tienen (Bajo las normativas legales y sanitarias) ¿Como generan seguimiento a esto?
27. ¿Como describiría su relación con sus clientes y proveedores? ¿Cuáles son los insumos que proveen estos?
28. ¿Transparentan las decisiones que toman con la viña y sus trabajadores? ¿Con que fin?

ANEXO II: ENTREVISTA DESPUES DE VALIDACIÓN

ENTREVISTA VIÑA XXXXXX, Sr(a) XXXXXX

JEFE DE XXXXXXXXXXXXXXX

Temática: “Desarrollo Sustentable y norma ISO 14001 en la viña”

1. ¿Cuáles son sus expectativas de un desarrollo ambiental sustentable en la viña tomando en cuenta las condiciones que tienen ya sea suelo, agua o calidad del aire?
2. ¿Tienen Sistemas de gestión en la viña? ¿Consideran el aspecto ambiental?
3. ¿La alta dirección y la viña en general se ve comprometida con el desarrollo ambiental sustentable? ¿De qué manera se involucran los sistemas de gestión con lo anterior?
4. ¿Tienen políticas ambientales o de sustentabilidad? ¿Cómo aportan en el cuidado de las viñas y bodegas?
5. ¿Quiénes son los responsables de los sistemas de gestión en la viña?
6. ¿Considera usted que existen problemáticas u oportunidades en relación con desarrollo sustentable de la viña?, y en al ámbito ambiental, ¿Su ubicación los hace más propensos a algún problema (inundaciones, escasez de agua)?
7. ¿Podría describir cuáles son sus principales acciones dentro del área de sustentabilidad? ¿Logran mitigar cambios adversos a través de estas?
8. ¿Considera usted que aporta al cumplimiento de los objetivos, los sistemas de gestión o las acciones de desarrollo ambiental sustentable? ¿Cómo se ven afectados ante problemáticas del entorno?
9. ¿Consideran relevante la información recopilada en los años anteriores para lograr un desarrollo ambiental sustentable o la buena implementación del Sistema de Gestión?
10. ¿De qué manera realizan seguimiento, medición y análisis de su desarrollo ambiental sustentable?
11. ¿Realizan reuniones para revisar objetivos, estrategias para la implementación de certificaciones? ¿Quienes participan?
12. ¿Como describiría usted el clima laboral existente en la viña? ¿Al igual que la cultura interna?
13. ¿Tienen Misión-Visión en la viña? ¿Cómo aportan éstas en el desarrollo ambiental sustentable?

14. ¿Tienen manuales de ética o de procedimientos en la viña? ¿De qué manera se relacionan estos con aspectos sustentables y ambientales?
15. ¿Qué acciones considera usted dentro del marco legal, que se deben realizar para obtener certificaciones y cumplir objetivos tanto de la organización como ambientales?
16. ¿Consideran a la competencia al momento de definir acciones para un periodo específico? ¿Cuál es su diferenciación, ya sea en general o en sustentabilidad?
17. ¿Generan análisis internos y externos de la viña (refiriéndose a esto en identificar fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades)?
18. ¿Como describiría usted las cualidades que destacan a esta viña en general o sustentabilidad o en gestión ambiental? ¿Estas generan beneficios?
19. ¿De qué manera incentivan a sus trabajadores para generar una visualización de trabajo sustentable y acorde a la gestión ambiental?
20. ¿Qué porcentaje del presupuesto es destinado a inversión en sustentabilidad y certificaciones? ¿Cómo lo monitorean?
21. ¿Podría describir los indicadores utilizados en la organización? Considerando los relacionados a certificaciones ambientales
22. ¿De qué manera generan el seguimiento al desempeño de sus acciones y objetivos en la organización? ¿Utilizan indicadores para esto?
23. ¿A través de que herramientas evalúan el cumplimiento de la sustentabilidad en la empresa? ¿Como generan el seguimiento de los indicadores ambientales y/o de las herramientas utilizadas en la viña?
24. ¿Cuáles son según usted los puntos más importantes a considerar en relación con la implantación de certificaciones? ¿Existe algún momento oportuno para implementar ya sea estas o los objetivos ambientales anteriormente preguntados?
25. ¿Como describiría usted el proceso del manejo de los viñedos, incluyendo la gestión de residuos si es que los tienen? ¿Como generan seguimiento a esto?
26. ¿Cuál es el aporte estratégico de los proveedores en materia sustentable?
27. ¿Transparentan las decisiones que toman con la viña con sus trabajadores? ¿Con que fin?