

UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de Estudios Internacionales
Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial



ANÁLISIS DE UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA CHILENA
El caso de Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.

**Actividad formativa equivalente a Tesis: Estudio de Caso
para optar al grado de Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial**

Patricio Rosas Opazo
Profesor guía: Pía Lombardo Estay

Santiago, Chile

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	
I. Planteamiento del problema	vi
II. Pregunta de investigación	viii
III. Objetivos	viii
IV. Diseño metodológico	viii
V. Consideraciones éticas	ix
CAPÍTULO I	
CONSIDERACIONES TEÓRICAS	
1.1 Política industrial	10
1.2 Estrategia Nacional de Innovación	12
1.3 Alianzas Público-Privadas	14
CAPÍTULO II	
ESTUDIO DEL CONSORCIO	
2.1 Estudio descriptivo	17
2.2 Análisis y evaluación	23
CONSIDERACIONES FINALES	39
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXO I: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: Miembros directivos de Consorcios del Vino	18
Tabla 2: Miembros del staff del Consorcio	18
Tabla 3: Viñas miembros del Consorcio	19
Figura 1: Organigrama institucional	20
Tabla 4: Proyectos de investigación Consorcios del Vino Vinnova-Tecnovid	21
Diagrama 1: Organigrama de operación del Consorcio	22
Tabla 5: Ejemplo de medición para evaluar la sección de acuerdo a Tabla 6	24
Tabla 6: evaluación cualitativa de los promedios finales de sección	24
Gráfico 1: Objetivos alcanzados por la Alianza	25
Gráfico 2: Desarrollo de innovaciones probables de funcionar en la práctica	26
Gráfico 3: Beneficios de acuerdo a la participación en la Alianza	27
Gráfico 4: Recursos financieros y otros elementos	28
Gráfico 5: Satisfacción de los miembros en relación a los planes de la Alianza	29
Gráfico 6: Satisfacción de los miembros en relación a la implementación de planes ...	30
Gráfico 7: ¿Qué tan seguido cree que ha sido dejado fuera del proceso decisorio?.....	31
Gráfico 8: Percepción de influencia insuficiente en las actividades de la Alianza	32
Gráfico 9: ¿Qué tan comfortable está usted con las decisiones de la Alianza?	33
Gráfico 10: Efectividad del liderazgo de la Alianza resolviendo conflictos entre socios ..	33
Gráfico 11: Incremento de utilidades de la empresa tras la participación en la Alianza ...	36
Gráfico 12: Impacto en el desarrollo productivo de la viña	36
Gráfico 13: Impacto positivo de la Alianza en el desarrollo exportador de las viñas	37

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

APP	Alianzas Público-Privadas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNIC	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad
Corfo	Corporación de Fomento de la Producción
IED	Inversión Extranjera Directa
ISI	Industrialización por Sustitución de Importaciones
ONG	Organización No Gubernamental

RESUMEN

El presente Estudio de Caso analiza y evalúa a Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A. Específicamente, plantea al Consorcio como una alianza pública-privada exitosa que ha logrado dar cumplimiento a sus objetivos incorporando conocimiento e innovación a fin de potenciar el desarrollo productivo y exportador de la industria vitivinícola, dándole así mayor competitividad. Todo esto enmarcado en el desarrollo de una variedad de proyectos de investigación.

Para esto se lleva a cabo la investigación sobre la base de fuentes primarias, con un análisis de tipo cualitativo. Se plantea la utilización de un cuestionario a través del cual se busca conocer las opiniones y percepciones de los actores relevantes tanto en el sector público como en el sector privado relacionado a la Alianza.

El cuestionario cuenta con cinco secciones que evalúan: los resultados obtenidos por la Alianza, el proceso de obtención de resultados, el funcionamiento de la Alianza, la evolución de la Alianza y el impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador del sector.

Se concluye que no es posible aceptar la hipótesis de trabajo en su totalidad, pues la evaluación muestra áreas que necesitan un trabajo considerable de mejoramiento. Además, se percibe poca claridad y contradicciones en relación al real impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador del sector vitivinícola. Se propone mejorar el trabajo comunicativo y las instancias de poder al interior del Consorcio a fin de potenciar los efectos sinérgicos de la Alianza.

ABSTRACT

This case of study analyzes and evaluates the public-private initiative named Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A. Specifically, it places Consorcios del Vino as a successful public-private partnership that has managed to meet its objectives by incorporating knowledge and innovation to enhance production and export development of the wine industry, promoting its competitiveness. All these ideas are framed in the development of a variety of research projects.

This research employed primary sources, with a qualitative analysis. We utilized a questionnaire in order to indentify opinions of relevant actors in both the public and the private sector related to the Alliance.

The questionnaire has five sections that evaluate: the results obtained, the process of obtaining results, the operation of the Alliance, the evolution of the Alliance and the impact of the Alliance in the development of productive and export sector.

We conclude that it is not possible to accept the working hypothesis completely, because the evaluation shows areas that need substantial improvement. In addition, we perceived a lack of clarity and some contradictions related to the real impact of the Alliance in the development of the productive and export areas of the wine industry. We suggest improving communication and instances of power within the Consortium to enhance the synergistic effects of the Alliance.

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

Si pensamos en el modelo económico chileno hoy podemos reconocer que se ha buscado implantar, con mayor o menor éxito, distintas estrategias de desarrollo dirigidas al crecimiento del país.

Es posible reconocer desde las primeras décadas del siglo pasado un modelo sustentado en una economía de bienestar, en donde el Estado chileno desempeñó un rol protagónico en cuanto implementó una serie de instituciones públicas que buscaron elevar los niveles de vida de la población, mejorar los beneficios y las contrariedades sociales, entre otros elementos (Olmos y Silva, 2010, p. 2). Luego, nos encontramos frente a un Estado de gran injerencia en el mercado y que llevó a cabo, como estrategia de desarrollo, una industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Concretamente:

Antes de 1973, la estrategia de desarrollo de la economía chilena se basaba en la industrialización y la sustitución de importaciones, con un Estado fuertemente interventor y variados controles y regulaciones gubernamentales. En el plano externo, ello se expresaba en una economía muy protegida, con aranceles aduaneros elevados y diversas restricciones no arancelarias; una discriminación entre las inversiones nacionales y extranjeras; control de divisas y diferentes tipos de cambio, con un sistema financiero con normas crediticias rigurosas y trato diferenciado a la banca extranjera. (Benavente, 2009, p. 55)

En los años posteriores a 1973 la estrategia chilena giró hacia un modelo neoliberal, en el que se observó un retroceso considerable del papel del Estado en la economía chilena y en donde el sector privado conquistó importantes espacios, convirtiéndose así en un actor hegemónico (Benavente, 2009, p. 55). Todo lo anterior, ciertamente, en contextos sociales y planteamientos políticos muy distintos que fueron, sin lugar a dudas, el elemento clave para el establecimiento y desarrollo de dichos modelos.

Consistente con lo anterior, se dejó de lado la estrategia de ISI y el modelo se concentró en promover, con gran ahínco, el mercado financiero, las inversiones extranjeras y las

exportaciones de recursos naturales, lista no exhaustiva de los esfuerzos realizados. Todo lo anterior sobre la base de una apertura unilateral.

Específicamente, es posible identificar dos reformas, una radical en los años setenta y una segunda en los años ochenta que busca rectificar los efectos negativos producidos no solo por errores del manejo económico, sino además del triple shock externo¹ (Ffrench Davis, 1999, p. 45). A grandes rasgos, el arancel promedio cercano al 100 por ciento baja a un uniforme 10 por ciento, se realiza la consolidación en el GATT de nuestros aranceles en un 35 por ciento parejo, se producen privatizaciones, apertura de inversión extranjera directa (IED), depreciación cambiaria, entre otros elementos. Para bien o para mal, los cambios producidos permitieron un exitoso proceso exportador, fundamentalmente en productos intensivos en recursos naturales.

Entrada la década de 1990, el éxito del modelo exportador chileno parece disminuir y se hace evidente un cambio en el desarrollo productivo y exportador hacia actividades que incorporen mayor conocimiento y mayor valor agregado (Devlin y Mogueillansky, 2009, p. 129). Es aquí, precisamente, frente al desafío de fortalecer y mejorar la competitividad en el ámbito internacional, que el Estado recupera un rol preponderante en el estímulo al desarrollo exportador y productivo.

Consecuente a lo anterior, se promueven lo que se conoce como alianzas público-privadas (APP). Ejemplo medular es el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, reflejo del cambio en el papel del Estado y su relación con el sector privado, y propuestas de desarrollo exportador como los clusters, hoy cancelados por el gobierno del Presidente Sebastián Piñera.

A pesar de esto último, se presenta ante nosotros un nuevo modo de llevar a cabo la política industrial, ya no por medio de subsidios, ayuda directas, miradas de corto plazo, sino por una estrategia en donde el sostén mutuo entre el mundo privado y el sector público pueden aunar criterios, establecer principios y afianzar una relación en el mediano y largo plazo, no para ganancias exiguas, sino frutos consistentes, substanciosos y de gran espectro.

Esto último ha sido una experiencia ya vivida para algunos países de Asia, Europa y Oceanía. Robert Devlin y Graciela Mogueillansky (2009) estudiaron 10 casos exitosos y lograron

¹ Por triple shock externo se alude al aumento de las tasas de interés, la caída de los precios del cobre y la suspensión del crédito externo. Factores que influyeron en la crisis económica chilena de 1982.

extraer 11 principios que, de una u otra manera, nos muestran cómo estos países lograron acortar o superar la brecha existente entre los países desarrollados y los países en desarrollo, sobre la base de “elementos de orientación política, participación de la sociedad civil y creación de consenso o, como mínimo, conocimiento público” (Devlin y Moguillansky, 2009, p. 13), todo esto contenido en las alianzas público-privadas.

Por todo lo señalado, este trabajo de investigación abordará el caso de Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.² de acuerdo a los lineamientos expuestos en la Pregunta de investigación y en los Objetivos abajo expuestos.

2. Pregunta de investigación

De acuerdo a lo anterior, cabe preguntarse, ¿ha sido el Consorcio una alianza público-privada exitosa en relación a su aporte al desarrollo exportador vitivinícola? ¿Ha logrado dar cumplimiento a sus objetivos? ¿Cuenta con el suficiente apoyo para lograrlos? ¿Es eficiente en su trabajo colaborativo? ¿Se vislumbra la continuidad de su trabajo a futuro?

Creemos que estas preguntas pueden no solo dirigir acertadamente la investigación a fin de revelarnos el papel de esta alianza público-privada en el desarrollo exportador chileno, sino además puede resultar un aporte significativo en relación a los pasos que la estrategia chilena está tomando, tanto en términos de comercio internacional, como en cuestiones relativas al desarrollo del Estado de Chile en un contexto más amplio.

3. Objetivos

El principal objetivo del presente Estudio de Caso se centra en establecer si bajo la percepción de los actores relevantes del Consorcio este ha sido un aporte al desarrollo exportador chileno en el sector vitivinícola.

En términos específicos, se busca describir, analizar y evaluar a Consorcios del Vino en cuanto se constituye como una alianza público-privada.

4. Diseño metodológico

La investigación se llevará a cabo basándose en fuentes primarias, con análisis de tipo cualitativo. Se plantea la utilización de un cuestionario a través del cual se logren conocer las

² En adelante: Consorcio, Consorcio del Vino o CDV.

opiniones y percepciones de actores relevantes tanto en el sector público como en el sector privado relacionados con la Alianza.

Asimismo, se utilizarán fuentes secundarias externas relacionadas con publicaciones, estadísticas e informes comerciales emitidos por diversos organismos relacionados al campo escogido, ya sea estatales, públicos o privados. Del mismo modo, se utilizará una colección bibliográfica acotada a los temas aquí abordados.

5. Consideraciones éticas

En relación a las consideraciones éticas que se deberán guardar en esta investigación estarán dadas, en primer lugar, por respetar el derecho de los potenciales entrevistados a negarse a responder preguntas específicas o bien responder el cuestionario en su totalidad.

Asimismo, el investigador no discutirá las respuestas con otras personas identificando al entrevistado y no se vinculará de modo alguno la transcripción del cuestionario con un entrevistado en particular en caso que este así se solicite.

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

1.1 Política industrial

En el actual contexto internacional, vemos que el Estado ha ido retomando un lugar preponderante en el desarrollo económico de las sociedades. Ciertamente, en algunos países de Asia el Estado ha compartido estrechamente con el sector privado, pero en el contexto Latinoamericano ha sido un fenómeno acotado, no solo en tiempo, sino también en profundidad.

Muy intuitivamente, podríamos señalar que el papel del Estado en la economía, en relación al sistema capitalista, se ha desenvuelto entre aquellos que entienden que este “sistema, inherentemente, tiende a una situación de estabilidad, [pues] posee mecanismos automáticos mediante los cuales se ajusta hacia la situación de equilibrio” (Mendoza, 2000, p. 50), por lo que el rol del Estado se restringe, y aquellos que consideran al capitalismo como un sistema “inestable ya que tiende a operar por debajo del pleno empleo, por lo que en la medida en que no se utilizan todos los recursos, se incurre en cierta ineficiencia económica.” (Mendoza, 2000, p. 48)

En este sentido, y en relación a la injerencia del Estado en la política industrial, nos enfrentamos a dos posturas: aquella que destaca “que la libre acción de las fuerzas del mercado asigna eficientemente los recursos y eleva el crecimiento” y aquella que justifica “la intervención como mecanismo para aprovechar ventajas dinámicas, corregir fallas de mercado y crear el ambiente regulatorio y normativo favorable al desarrollo económico de los países” (Garay, 2004). Podemos considerar a priori, por tanto, que la política industrial puede entenderse como la mayor o menor injerencia del Estado en los aspectos económicos del país.

Actualmente, el debate Latinoamericano sobre la política industrial “se centra en el fomento de la competitividad, por la vía de aumentar la productividad total de factores, mejorar la calidad de los bienes y servicios y promover la generación y difusión tecnológicas.” (Rosales, 1994, pp. 63-64)

Es una política industrial muy distinta a la que se llevó a cabo décadas atrás bajo el modelo de ISI. En una caracterización negativa de las actuales políticas, estas no están inspiradas en volver al modelo de sustitución y tampoco buscan

interferir con los mecanismos del mercado mediante el uso sistemático y generalizado de subsidios arbitrarios. [Por el contrario, las nuevas políticas industriales, como se les ha llamado], están dirigidas a mejorar la competitividad de los productores nacionales en el mercado mundial. En lugar de estar diseñadas para pasar por alto los resultados de los mercados, procuran corregir las insuficiencias del mercado suministrando bienes públicos y utilizando la intervención gubernamental para estimular la oferta de bienes con externalidades positivas. (BID, 2001, p. 265)

Consecuente a lo anterior, se rescata de las declaraciones políticas de los países de América Latina y el Caribe que el enfoque de las actuales políticas industriales no solo difiere de los planteamientos de sustitución de importaciones, sino también de los lineamientos político-económicos que propugna el ideario del *laissez faire*. (Melo, 2001, p. 12)

En relación a sus características generales se recomienda que las políticas industriales sean “explícitas, activas, y de la mayor generalidad y neutralidad³ posibles. Asimismo se deben privilegiar [...] acciones que tengan mayores efectos propulsores y difusores de externalidades positivas sobre la economía [...]. En este último punto, la consolidación de la infraestructura y el mejoramiento del capital humano son dos de los aspectos más relevantes.” (Kosacoff, 1995, p. 21)

De igual manera, “Un régimen de política industrial provee mecanismos de coordinación faltantes en una economía de mercados libres. Como mecanismo de coordinación, la política industrial puede ser más eficiente en un contexto donde la interdependencia y la especificidad de los activos es importante.” (Kosacoff y Ramos, 1997, p. 15)

En efecto, el éxito o fracaso de las actuales políticas industriales está directamente relacionado con la calidad del sector público. Por lo mismo, resulta pertinente contar con equipos que puedan no solo establecer amplios consensos en relación a los objetivos estratégicos de desarrollo, sino además puedan promover visiones de largo plazo en el sector privado. “La principal función pública sería entonces la de concertar posiciones y llegar a acuerdo en el

³ Un enfoque distinto señala la importancia de una política industrial selectiva, sobre todo si se toma en cuenta el presente económico de América Latina y un principio básico de economía: escasez de recursos, necesidades ilimitadas.

diagnóstico, en la identificación de las principales insuficiencias nacionales y en las líneas de política más importantes.” (Rosales, 1994, p. 76)

Del mismo modo, y en función de lograr los más altos objetivos es necesario que la calidad del sector público se encuentre acorde a los actuales desafíos. “Cuando no hay garantía que éste lo sea, el peso de la prueba corresponderá al innovador; cuando sea necesario innovar, el primer paso deberá ser el de construir los acuerdos público-privados y las condiciones institucionales que faciliten el nuevo desempeño del sector público.” (Rosales, 1994, p. 77)

En resumidas cuentas, entenderemos por Política Industrial cuando “el Estado, con una perspectiva de mediano y largo plazo, intervenga estratégica y proactivamente en los mercados con diversos instrumentos para promover, o directamente crear, nuevas capacidades industriales y tecnológicas de mayor orden que las imperantes en una economía, para acelerar la transformación y el crecimiento económicos.” (Devlin y Mogueillansky, 2009, p. 41)

1.2 Estrategia Nacional de Innovación

Junto al retroceso del modelo exportador chileno hacia fines de la década de los noventa se hizo evidente avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo productivo y exportador, con actividades que incluyeran mayor conocimiento y mayor valor agregado (Devlin y Mogueillansky, 2009, p. 129). En este contexto, el Estado de Chile adquiere un papel proactivo, con antecedentes en el trabajo de la Corporación de Fomento de la Producción a través de sus programas Fondo de Desarrollo y Transferencia Tecnológica y Fondo de Desarrollo e Innovación, los cuales promovieron, precisamente, la innovación y el desarrollo, entre otros elementos. En el año 2005 ambos fondos se juntan y se crea Innova Chile, organismo que hoy apoya a Consorcios del Vino.

La expresión más clara de este redescubrimiento del papel proactivo del Estado está contenida en la Estrategia de Innovación, elaborada por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (Devlin y Mogueillansky, 2009, p. 129), entidad que surge en noviembre de 2005. El contexto es además un momento político interesante, pues en dicho año se aprueba el royalty minero bajo el argumento de que los futuros ingresos permitirían financiar proyectos de innovación.

El Consejo Nacional de Innovación se constituye como una alianza público-privada que “actúa como asesor permanente del Presidente de la República en materia de políticas públicas

de innovación y competitividad, incluyendo el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la formación de recursos humanos y el emprendimiento innovador, así como catalizador de iniciativas cruciales en dichos ámbitos” (CNIC, s.f.)

El año 2006 se le encarga al entonces presidente del organismo, el ex Ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre, que elabore la estrategia nacional de innovación, lo que se materializa en dos volúmenes de enero 2007 y enero 2008. En el primero se entregan las bases conceptuales de la estrategia y en el segundo el modo como debe actuar el Estado en los pilares de la innovación: Capital Humano, Ciencia e Innovación Empresarial. (CNIC, s.f.)

En este contexto se destacan dos tendencias a nivel mundial. La primera de ellas alude al avance de la globalización y sus implicancias positivas en relación a nuevos mercados, productos, trabajo, entre otras. La segunda tendencia, de mayor relevancia para nuestros fines, manifiesta un cambio relativo al sistema económico donde “el conocimiento y la innovación son la verdadera esencia de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo, incluso para aquellos sectores basados en la explotación de recursos naturales en los que Chile ha fundado su crecimiento.” (CNIC, 2007, p. 27)

De acuerdo a lo anterior, el Consejo propone revisar la estrategia de desarrollo que Chile está siguiendo sobre la base de 5 postulados, entre ellos, el tercero busca: “entender las condicionantes económicas que obligan a la conformación de una alianza público-privada para la competitividad y el crecimiento.” (CNIC, 2007, p. 27)

Lo expuesto encuentra además un antecedente, en la actualidad, en el siguiente supuesto: lo más importante no es qué se produce, sino cómo se produce (CNIC, 2007, p. 34). He aquí que la innovación se yergue como un elemento central, en cuanto implica, entre otros aspectos, mejores productos y servicios para los consumidores, mayor retorno y crecimiento para las empresas y mejor productividad y desarrollo para el país en general. (CNIC, 2007, p. 34)

Se necesita, por tanto, “generar un alto nivel de capital humano y crear las capacidades suficientes para el aprendizaje y la innovación a escala nacional.” En nuestro caso, con el desarrollo de los recursos naturales mediante, “el desafío implica no quedarse rezagado en educación y en I+D”, sino realizar un esfuerzo que vaya más allá de los aspectos macroeconómicos, “es necesaria una alianza público-privada que haga eficaz y eficiente la intervención estatal allí donde el mercado es insuficiente. Se requiere un nuevo trato que sienta las bases para que el esfuerzo y la inversión privados se materialicen y se multipliquen” (CNIC,

2007, p. 35). Y aun cuando los cambios de gobierno puedan implicar diferencias en los enfoques con que se enfrenta el desarrollo público-privado es posible afirmar que en términos generales la idea de desarrollo se mantiene.

1.3 Alianzas Público-Privadas

Las alianzas no son, ciertamente, un fenómeno nuevo. Su existencia es de larga data y las podemos encontrar, prácticamente, en todos los ámbitos, “pasando por el crecimiento de los sectores siderúrgicos, el transporte, la energía o la industria textil y manufacturera, llegando al crecimiento económico de países.” (Casado, 2007, p. 1)

De hecho, en la actualidad y en el seno de los Estudios Internacionales, ha comenzado a gestarse un nuevo elemento de estudio relacionado con las alianzas público-privadas transnacionales: “Such partnerships constitute a hybrid type of governance, in which nonstate actors co-govern along with state actors for the provision of collective goods, and adopt governance functions that have formerly been the sole authority of sovereign nation-states.” (Schäferhoff, Campe y Kaan, 2009, p. 452)

Ante esto, se enfrentan aquellos que apoyan dichas alianzas bajo el supuesto de que son una respuesta a las fallas de mercado y de Estado, mejorando la efectividad y la legitimidad de la gobernanza global, y aquellos que se oponen por considerarlas un ejemplo de la privatización y comercialización de la política mundial. (Schäferhoff, Campe y Kaan, 2009, p. 452)

No obstante lo anterior, Schäferhoff, Campe y Kaan abordan en su artículo, *Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results* (2009), una serie de postulados teóricos en relación al surgimiento de dichas alianzas, razonamientos que pueden resultar pertinentes a la presente investigación bajo el modelo de Elección Racional.

Dicho modelo plantea el surgimiento de las alianzas sustentado en la obtención de recursos por parte de los actores que de no mediar una alianza no lograrían. De tal manera, para las empresas un buen incentivo será lograr acceso y desarrollo a los mercados de interés, además de potenciar su imagen pública. Las ONG, por su parte, buscan una oportunidad para influir en cuestiones de políticas públicas. Y para el Estado es una ocasión no solo para promover el desarrollo productivo, sino además para asimilar la experiencia de los actores no estatales. (Schäferhoff, Campe y Kaan, 2009, p. 457)

Volviendo al ámbito nacional que nos compete, podemos entender las alianzas público-privadas, a grandes rasgos, como la interacción institucionalizada entre actores públicos y actores privados, los cuales tienen como objetivo proveer bienes colectivos (Schäferhoff, Campe y Kaan, 2009, p. 455). Es necesario considerar que por actor público entenderemos aquel representado por el Estado y sus organismos, mientras que por actor privado entenderemos todo aquel que tenga o no fines lucrativos, es decir, bien puede ser una empresa comercial en particular, bien una Organización No Gubernamental (ONG), bien una institución académica como una Universidad.

Más concretamente, y teniendo en cuenta la gran diversidad de definiciones e implicancias del concepto alianza público-privada tendremos en razón lo siguiente:

True public-private partnerships are voluntary collaborations that build on the respective strengths of each partner, optimize the allocation of resources and achieve mutually beneficial results over a sustained period. They imply linkages that increase resources, scale and impact. They usually involve written agreements that specify the purpose and duration of the partnership, the formal governance structure, roles and responsibilities of the various participants as well as exit arrangements. They are not about the narrow plan of any one partner: true partnerships are about shared agendas as well as combined resources, risks and rewards. (WEF, 2003, p. 2)

Teniendo en cuenta que el cómo es un elemento central en el proceso de innovación en cuanto implica una serie de efectos positivos tanto para las empresas como para los consumidores y para el país en general, la ciencia y la investigación vienen a nutrir dicho supuesto y, en el contexto del desarrollo del país, se impulsa su orientación, fundamentalmente, hacia las necesidades productivas. (CNIC, 2007, p. 72)

En dicho contexto, una de las propuestas del Consejo Nacional de Innovación, y que compete directamente la presente investigación, es que “se debe promover la interrelación de ambos mundos [centros de investigación y universidades con el mundo empresarial] a través de mesas o consorcios que favorezcan la fertilización cruzada.” (CNIC, 2007, p. 77)

Consecuentemente, el año 2006 surge Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A., un proyecto que cuenta con el apoyo de Innova Chile, de la Corporación de Fomento de la

Producción (Corfo), organismo que fomenta los programas de desarrollo científico y tecnológico para el sector vitivinícola, entre otros objetivos que serán planteados más adelante.

Innova Chile, el principal instrumento de apoyo y fomento del Consorcio, incentiva la innovación por medio de 24 líneas de apoyo que se distribuyen en tres áreas: 1.) emprendimiento; 2.) innovación de la empresa; y 3.) mejoramiento del entorno para la innovación. De esta manera, el organismo se ha convertido en el “instrumento central de la estrategia de construcción de un Sistema Nacional de Innovación en lo que se refiere al ámbito productivo, bajo las líneas orientadoras del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. El valor agregado que aporta, aparte de los recursos financieros, es el de trabajar a través de la asociatividad en diversas dimensiones: público-privada, empresas-universidades-centros tecnológicos, economía nacional-economías regionales, empresas nacionales-empresas extranjeras de excelencia.” (Muñoz, 2009, p. 48)

CAPÍTULO II

ESTUDIO DEL CONSORCIO

2.1 Estudio descriptivo

Consortios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A. surge el año 2006 con el apoyo de Innova Chile, la cual “Promueve las acciones que debe desarrollar Corfo en materia de innovación, emprendimiento innovador y transferencia tecnológica.” (Corfo, s.f.)

De acuerdo a los propios antecedentes del Consorcio, y aun cuando Chile se encuentra entre los primeros cinco exportadores a nivel mundial, la competencia en el mundo vitivinícola está aumentando considerablemente y uno de los mecanismos que se buscan para mantener y mejorar la competitividad del sector es, precisamente, por medio de un modelo que reúna “empresas y universidades en una sociedad destinada a desarrollar innovación y comercializar sus resultados [que] se convertirán en la fórmula viable, donde la alianza ciencia-empresa está basada en el interés común y el beneficio es compartido.” (CDV, s.f.)

2.1.1 Misión y objetivos del Consorcio

La misión establecida por el Consorcio es lograr una fusión entre el mundo empresarial y el mundo académico a fin de desarrollar la innovación de la industria y en la que los “requerimientos de investigación y desarrollo son establecidos por las propias empresas y ejecutados por equipos de investigación de... universidades que se coordinan con el empresario en todo el proceso y donde el beneficio de los resultados alcanzados es compartido por ambos (CDV, s.f.). De acuerdo a esto, la misión final del Consorcio es “convertirse en una empresa viable en el tiempo y gestora de innovación permanente en la industria del vino.” (CDV, s.f.)

En cuanto a sus objetivos, se busca “el desarrollo de programas de investigación orientados a potenciar la calidad, productividad, diferenciación del vino y producción sustentable, desarrollando alternativas de producción innovadoras, económicamente viables, que tengan alto impacto en la competitividad de la industria del vino chileno.” (CDV, s.f.)

Un trato sutil, pero significativamente distinto para los fines de la investigación en relación al impacto en las exportaciones se expresa en la página principal de su sitio web bajo la siguiente redacción: “Nuestro objetivo es potenciar la industria vitivinícola chilena en la generación de conocimientos y tecnologías innovadoras necesarias para fortalecer la

competitividad de la industria del vino en los mercados globales y aumentar las exportaciones.” (CDV, s.f.)

Es posible observar dos enfoques principales en los objetivos del Consorcio. El primero de ellos hace hincapié en los aspectos ligados al desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación en el sector vitivinícola a fin de mejorar la industria en un contexto nacional. El segundo enfoque identificado es aquel que está dirigido a fortalecer la industria por medio del conocimiento a fin de alcanzar una mejor posición en un contexto internacional.

2.1.2 Estructura y proyectos de la organización

Tabla 1: Miembros directivos de Consorcios del Vino

Directorio Vinnova		Directorio Tecnovid	
Presidente	: Mario Pablo Silva.	Presidente	: Alfredo Schiappacasse.
1° Vicepresidente	: Carlos Vio.	Director	: Antonio Lizana.
2° Vicepresidente	: Juan Cury C.	Director	: Patricio Middleton.
Director	: Hernán Amenábar.	Director	: Klaus Schröder.
Director	: Pablo Morandé Lavín.	Director	: Andrés Pérez Cruz.
Director	: Patricio Donoso Ibáñez.	Director	: Patricia Klein.
Director	: Claudio Cafati K.	Director	: Francisco Gillmore.
Director	: Marcelo Molina M.	Director	: Pablo Morandé Lavín.
Director	: Alfredo Schiappacasse.	Director	: Mario Pablo Silva.
Director	: Federico Leighton P.	Director	: Tomás Santibañez.
Director	: Rafael Guilisasti Gana.	Director	: Elena Carretero.
Director	: Elena Carretero.	Director	: Pedro Hiribarren.

Fuente: Consorcios del Vino.

Tabla 2: Miembros del staff del Consorcio

Staff del Consorcio	
Gerente I&D+i ⁴	: Claudia Carbonell.
Jefe de Proyectos	: Carolina Jiménez.
Asistente de Gerencia	: Carolina Jara.
Encargada de Eventos	: Sandra Rojas.
Coord. Código de Sustentabilidad	: Camila Gómez.
Encargada Proyectos	: Alejandra Soto.
Asesor Legal	: Federico Mekis.
Contador Asesor	: Ricardo Arratia.

Fuente: Consorcio del Vino.

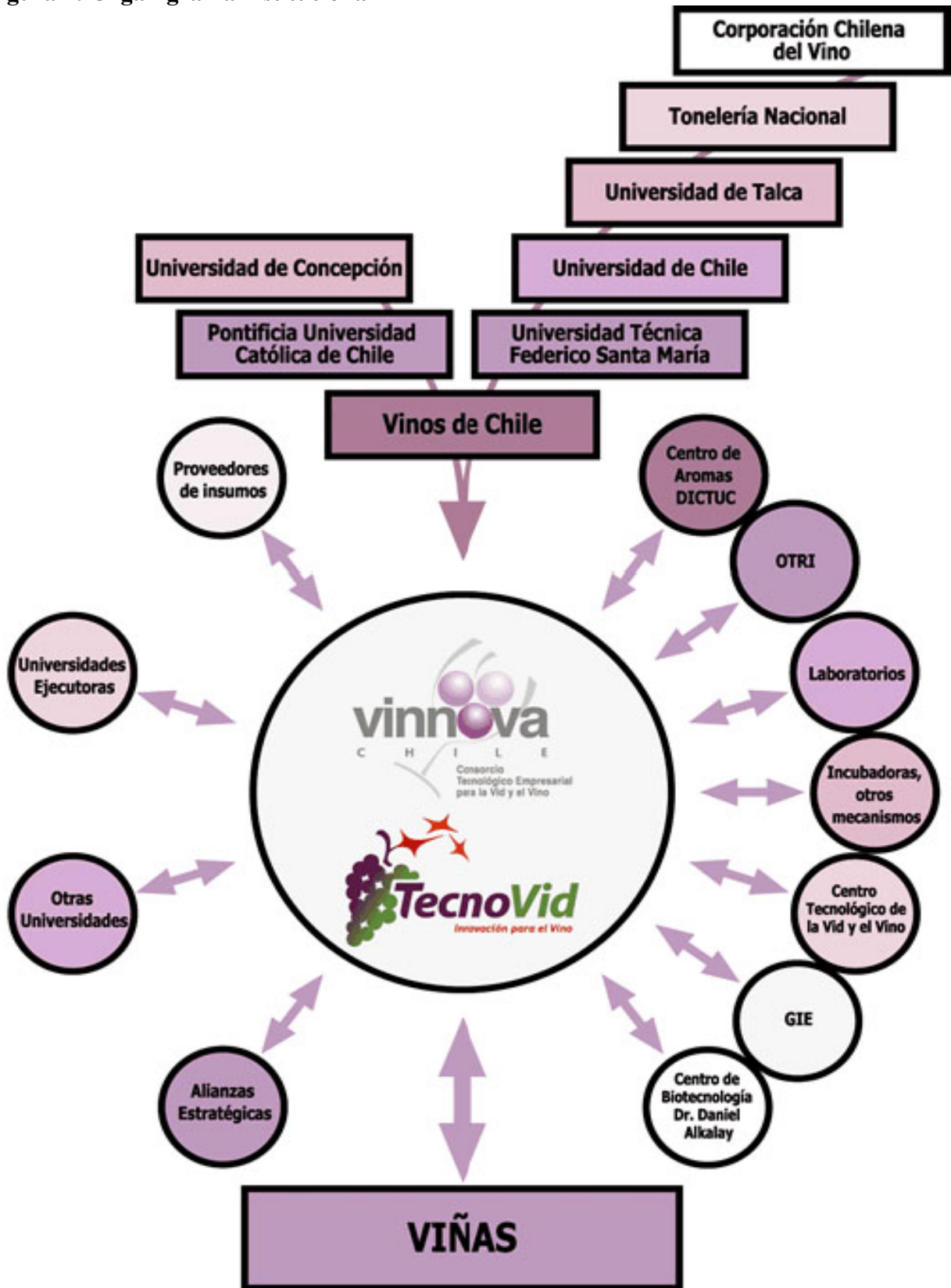
⁴ I&D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación

Tabla 3: Viñas miembros del Consorcio

N° de la Viña	Nombre de la Viña	N° de la Viña	Nombre de la Viña
1	Viña Anakena	38	Viña Matetic
2	Viña Aresti	39	Viña Miguel Torres
3	Viña Bisquertt	40	Viña Millaman
4	Viña Botalcura	41	Viña Montes
5	Viña Canta Luna	42	Viña Montgras
6	Viña Carta Vieja	43	Viña Morandé
7	Viña Casa Donoso	44	Viña Neyen de Apalta
8	Viña Casa Lapostolle	45	Viña Odfjell Vineyards
9	Viña Casa Marin	46	Viña Pérez Cruz
10	Viña Casa Silva	47	Viña Portal del Alto
11	Viña Casa Tamaya	48	Viña Ravanal
12	Viña Casas Del Toqui	49	Viña Requiringua
13	Viña Casas del Bosque	50	Viña San Esteban
14	Viña Chocalán	51	Viña San José de Apalta
15	Viña Concha y Toro	52	Viña San Pedro
16	Viña Cono Sur	53	Viña Santa Alicia
17	Viña Cousiño Macul	53	Viña Santa Carolina
18	Viña De Martino	54	Viña Santa Ema
19	Viña Dos Andes S.A.	55	Viña Santa Helena
20	Viña Echeverría	56	Viña Santa Laura
21	Viña El Aromo	57	Viña Santa Mónica
22	Viña El Huique	58	Viña Santa Rita
23	Viñedos Emiliana	59	Viña Sieguel
24	Viña Errázuriz	60	Viña Sur Andino
25	Viña Estampa	61	Viña Tabontinaja
26	Viña Falernia	62	Viña Tarapacá
27	Viña Francisco de Aguirre	63	Viña TerraMater
28	Viña Garcés Silva	64	Viña Terranoble
29	Viña Haras de Pirque	65	Viña Terraustral
30	Viña Indómita	66	Viña Top Wine
31	Viña J. Bouchon	67	Viña Undurraga
32	Viña La Ronciere	68	Viña Valdivieso
33	Viña La Rosa	69	Viña Ventisquero
34	Viña Leyda	70	Viña Veramonte
35	Viña Lomas de Cauquenes	71	Viña Via Wines
36	Viña Los Vascos	72	Viña Viu Manent
37	Viña Luis Felipe Edwards	73	Viña Von Siebenthal

Fuente: Consorcio del Vino.

Figura 1: Organigrama institucional



Fuente: Consorcios del Vino.

Tabla 4: Proyectos de investigación Consorcios del Vino Vinnova-Tecnovid

N° del proyecto	Nombre del proyecto
1* ⁵	Programa Integral de Sustentabilidad de la Industria del Vino Chilena
2*	Código de Sustentabilidad de la Industria del Vino Chilena
3*	RS - Reportes GRI
4*	Red de Estaciones Meteorológicas
5*	Eficiencia Energética, Cambio Climático y Huella de Carbono
6*	Prospección de fallas estructurales en equipos de bodegas viníferas y compilación de buenas practicas en caso de sismo en un manual
7*	Preferencia Consumidores Vino II: Benchmarking Químico-Sensorial y Diseño de Prototipos
8*	Desarrollo de Recursos Genéticos que Aseguren la Sustentabilidad de la Industria Vitivinícola Nacional
9	Preferencia de los Consumidores
10	Bloque Fundación-Germoplasma
11	Material resistente a virus y fitoplasmas
12	Aroma Sauvignon Blanc
13	Calidad del Vino Tinto: Color, astringencia y estabilidad
14	Características y requerimientos de levaduras comerciales y su impacto sobre los atributos sensoriales de los vinos
15	Incidencia del procesamiento sobre flavonoles en tinto y marcadores químicos para diferenciación de variedades
16	Dinámica de plaguicidas
17	Hongos y Micotoxinas
18	Tratamiento de RILES de la industria vitivinícola
19	Transferencia Tecnológica y Administración
20	Ocratoxina A en vinos
21	Prospección de Pierce's Disease
22	Barrera sanitaria para prevenir el ingreso de Haloanisoles a bodegas de vino
23	Análisis Comparativo
24	Biosensores
25	Instrumentación Inteligente
26	Taninos
27	Clones
28	Terroir
29	Madurez
30	Ingeniería Metabólica
31	Aminas Biogenas
32	Pesticidas
33	Brettanomyces
34	Formación de Postgrados

Fuente: Consorcio del Vino.

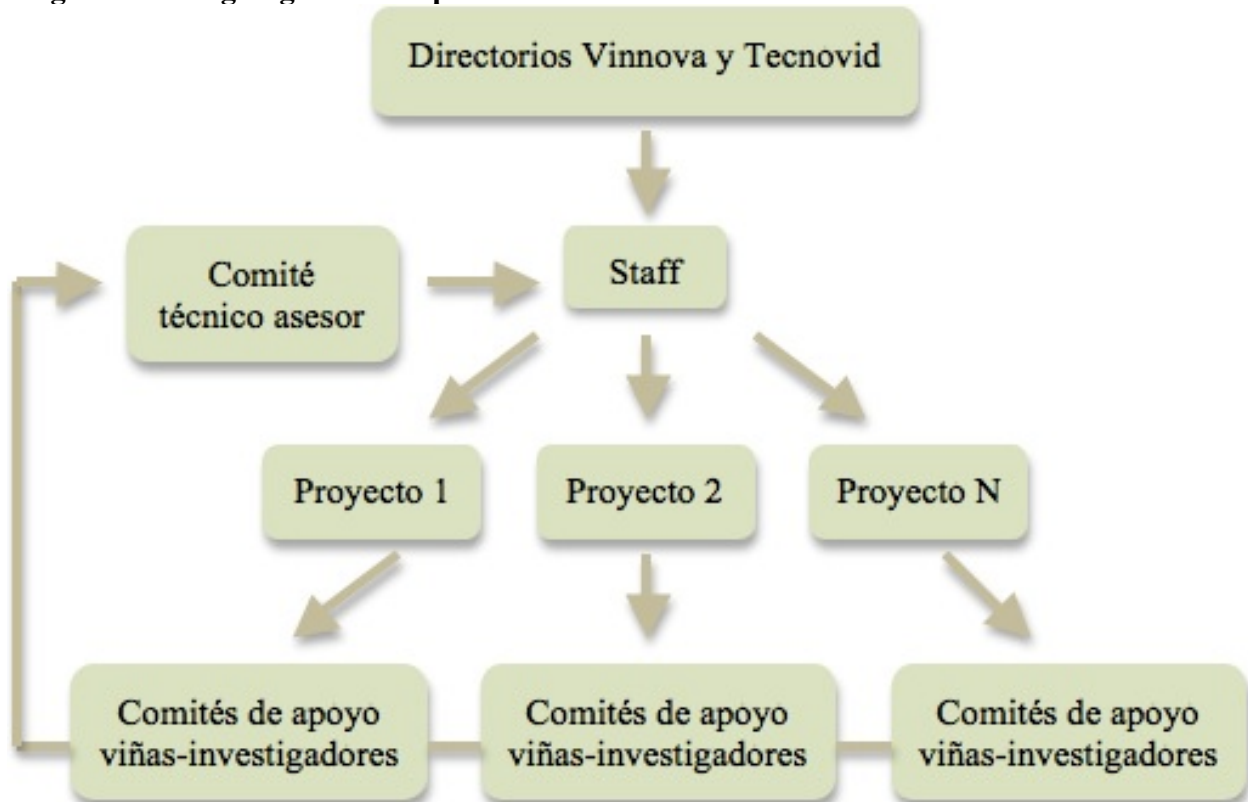
⁵ * Implica que han sido catalogados como nuevos proyectos en desarrollo

2.1.3 Funcionamiento del Consorcio

Vinnova y Tecnovid, empresas que componen el Consorcio, funcionan de acuerdo a la siguiente manera: 1.) Identifican las necesidades de innovación de la industria, ejecutan y gestionan las investigaciones entre los equipos investigadores en conjunto con las viñas; 2.) Se realizan investigaciones a lo largo de toda la cadena de valor; 3.) Transfieren los resultados de las investigaciones para que la industria los adopte; 4.) Comercializan los resultados de las investigaciones que entreguen productos o servicios. (CDV, s.f.)

El Gerente General es el encargado de administrar los proyectos, coordinar a los investigadores y a las distintas viñas que participan en el proyecto de interés, conformando comités de apoyos entre las viñas interesadas y los equipos investigadores de cada proyecto. Dichos comités “viña-investigadores, dan seguimiento al desarrollo del proyecto y planifican en conjunto las etapas siguientes. Una vez al año los consorcios realizan un seminario y talleres de transferencias donde se presenta el trabajo realizado en conjunto con los comités de apoyo.” (CDV, s.f.)

Diagrama 1: Organigrama de operación del Consorcio



Fuente: Consorcio del Vino.

2.2 Análisis y evaluación

A fin de llevar a cabo el análisis del Consorcio y así poder desarrollar una evaluación adecuada del mismo se elaboró un cuestionario⁶ de cinco secciones. La primera de ellas evalúa los resultados obtenidos por la Alianza sobre la base de la “medición de los resultados, su relevancia y vínculo con aquellos resultados que pueden transformarse en impactos”. La segunda sección indaga en el proceso de obtención de resultados, por lo que mide “los insumos, las relaciones insumo/producto y eficiencia”. La tercera sección evalúa el funcionamiento de la Alianza: esta perspectiva incluye “cómo la administración, la gestión y el liderazgo han contribuido a que la Alianza se conduzca bien y a la creación de efectos sinérgicos generados por medio del mutuo conocimiento y el uso de recursos complementarios.” La cuarta sección evalúa la evolución de la Alianza, por lo que mide cómo esta “se adapta a nuevas tendencias” (IICA, 2003, p. 3). Finalmente, la quinta sección indaga el impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador del sector vitivinícola, teniendo en cuenta que este es precisamente uno de los objetivos centrales del Consorcio.

El cuestionario, anónimo en relación a los informantes, consta de 42 preguntas cerradas que exigían, en su gran mayoría, seleccionar una respuesta para así poder avanzar en él. Este se envió a cada una de las Viñas miembros del Consorcio y a los jefes de los proyectos realizados por la Alianza, esto sobre la base de la información que Consorcios del Vino mantiene en su sitio web. En total, se remitió a 119 informantes, de los cuales 23 respondieron el cuestionario, obteniendo una tasa de respuesta del 19,3 por ciento.

La información contenida en los cuestionarios que los informantes han completado se ha vaciado en SPSS a fin de obtener algunos datos de frecuencias, moda y construcción de gráficos, principalmente. Asimismo, las secciones se van a evaluar de acuerdo a un puntaje promedio que de cada pregunta se extraiga. Para realizar esto cada respuesta tiene un valor que va de 1 a 5, siendo 5 el puntaje máximo y el que contiene las implicancias positivas de la evaluación.

Una vez que se ha dado valor a las respuestas, este se multiplica por la cantidad de informantes que seleccionaron la alternativa pertinente. Los valores resultantes se suman y se dividen por la cantidad total de informantes que respondieron la pregunta en cuestión. El

⁶ Con algunas variaciones, las cuatro primeras secciones del cuestionario enviado son obra del Proyecto Alianzas Público-Privadas para la Investigación Agroindustrial IICA, Costa Rica, 2003.

resultado final es el promedio que permitirá evaluar la sección sobre la base de la datos expuestos en la Tabla 6, más abajo desarrollada. Un ejemplo concreto de la medición⁷ señalada se encuentra en la Tabla 5.

Tabla 5: Ejemplo de medición para evaluar la sección de acuerdo a Tabla 6

Objetivos alcanzados por la Alianza					
	Valor	Frecuencia	Valor x frecuencia	Cálculo	Promedio
en menos del 50%	1	3	3	67 : 23 =	2,9
en más del 50%	2	3	6		
en más del 75%	3	11	33		
en más del 90%	4	5	20		
en más del 100%	5	1	5		
Total		23	67		

Fuente: elaboración propia.

Como se señaló anteriormente, una vez que para cada pregunta se ha calculado su promedio se suman estos valores a fin de obtener un nuevo promedio que refleje a cada sección del cuestionario y que pueda contrastarse con la evaluación cualitativa final de la Tabla número 6, la cual desarrolla distintas zonas que hablan del progreso de la Alianza en su conjunto.

Tabla 6: evaluación cualitativa de los promedios finales de sección

Valores	Zonas	Detalles
1.0 – 2.9	Zona de peligro	Es un área que necesita de mucho trabajo y perfeccionamiento, pues se encuentra muy por debajo de las necesidades.
3.0 – 3.9	Zona de trabajo	Se necesitan más esfuerzos en esta área a fin de maximizar el trabajo de la Alianza en sus distintos sectores.
4.0 – 4.5	Zona de progreso	La Alianza lo está haciendo bastante bien, pero aun hay potencial para progresar y mejorar en el trabajo de la organización.
4.5 – 5.0	Zona objetivo	La Alianza está cumpliendo efectiva y eficientemente sus objetivos, destacándose su trabajo. De aquí en adelante solo resta centrar la atención en mantener el buen desempeño.

Fuente: Cacsh, 2006.

⁷ Dicha medición está basada en el trabajo de The Center for the Advancement of Collaborative Strategies in Health (2006), Partnership self assessment tool.

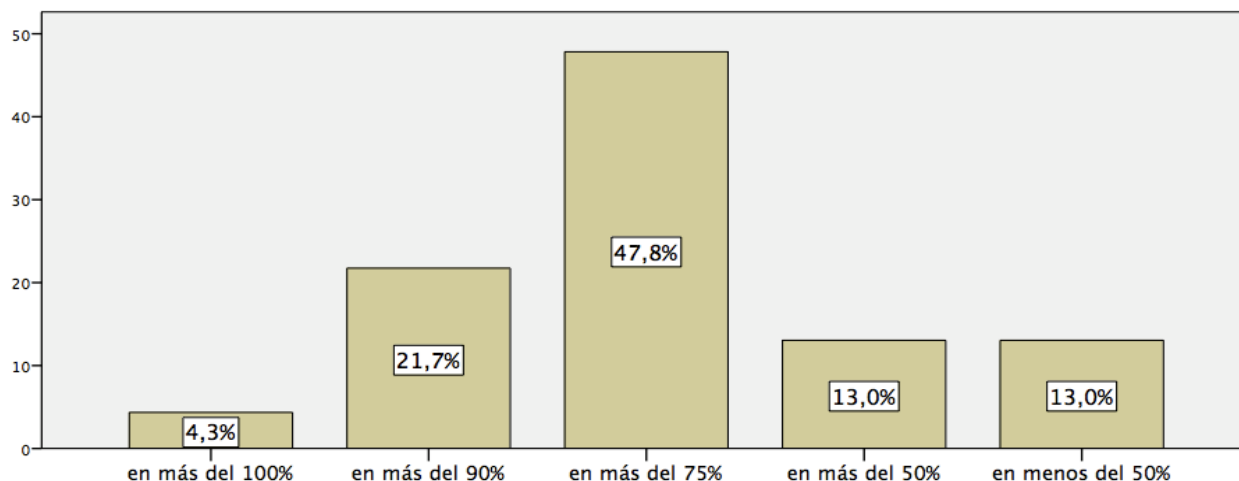
2.2.1 Sección I: evaluación de los resultados obtenidos por la Alianza

La primera sección del cuestionario responde a la evaluación de los resultados obtenidos por la Alianza en su proceso colaborativo, la relevancia de estos y el impacto que puede generar en los miembros debido a la participación en ella. Por ende, se considera una sección fundamental para la evaluación en cuanto nos permitirá dilucidar el estado en que se encuentra el trabajo relacionado con la investigación, el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados por el mismo Consorcio.

Es posible destacar en esta sección algunas variables relacionadas con los objetivos alcanzados por la Alianza, el desarrollo de innovaciones y el impacto que el Consorcio ha tenido en sus miembros en relación a los beneficios obtenidos.

Del total de respuestas obtenidas en relación a los objetivos alcanzados por la Alianza el 47,8 por ciento considera que estos se han cumplido en un rango superior al 75 por ciento, mientras que el 21,7 por ciento considera que los objetivos se han alcanzado en un grado superior al 90 por ciento y solo el 13 por ciento considera que estos se han alcanzado en un rango inferior al 50 por ciento. En general, es una evaluación más bien positiva de la consecución de objetivos, por lo que podríamos considerar, a priori, que la Alianza ha sido relativamente exitosa en cuanto ha logrado desarrollar programas de investigación a fin de potenciar la industria vitivinícola, tanto en su producción como en su competitividad en los mercados globales.

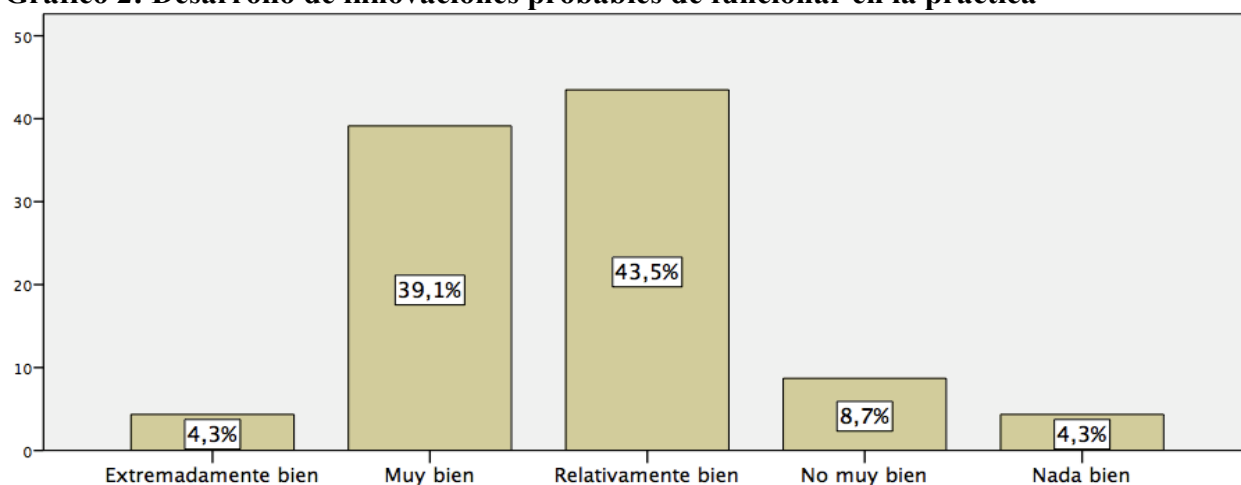
Gráfico 1: Objetivos alcanzados por la Alianza



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

En relación al desarrollo de las innovaciones probables de funcionar en la práctica el 43,5 por ciento de los informantes situó el trabajo de la Alianza en un rango medio, esto es, “Relativamente bien” y el 39,1 por ciento lo situó en un rango positivo, “Muy bien”. De acuerdo a esto, si bien podría señalarse como una valoración en general positiva, es preocupante que el 13 por ciento de los informantes declare la probabilidad de funcionamiento de las innovaciones como “No muy bien” y “Nada bien”. En este sentido, cabe preguntarse si el acento debe colocarse en el Consorcio, por ejemplo en el traspaso de la información significativa, o bien en los miembros, en cuanto puede develar la falta de habilidad, conocimientos o factibilidad para desarrollar dichas innovaciones.

Gráfico 2: Desarrollo de innovaciones probables de funcionar en la práctica



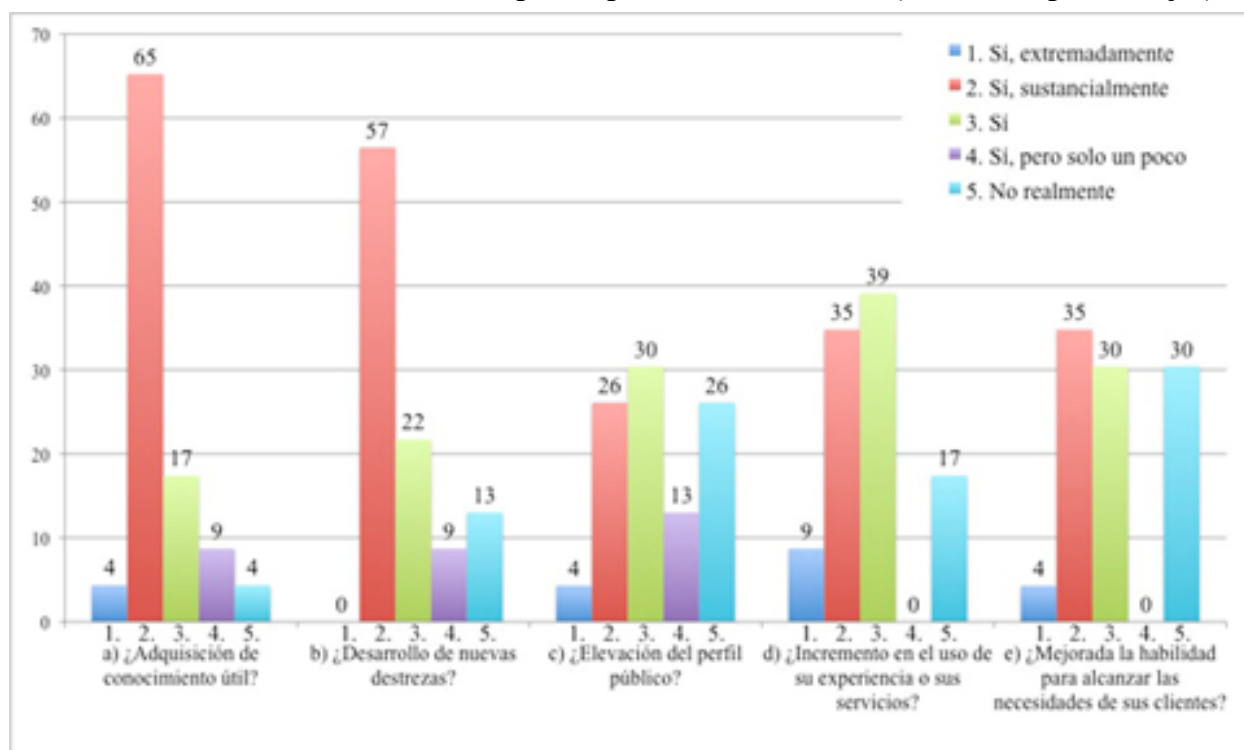
Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

En cuanto a los beneficios obtenidos por los miembros debido a su participación en la Alianza pueden extraerse las siguientes conclusiones. En primer lugar, es interesante destacar que más de la mitad de los informantes reconocieron que tras su participación en el Consorcio han logrado adquirir conocimiento de utilidad y desarrollar nuevas destrezas en forma sustancial. De hecho, el 96 por ciento de los casos expresa haber adquirido, en mayor o menor medida, conocimiento útil, mientras que el 87 por ciento lo señala en el desarrollo de nuevas destrezas.

En cuanto a las demás variables se vislumbra un equilibrio relativo de las opciones seleccionadas. Aunque si agrupamos las preferencias nos encontraremos con que hay una valoración más bien positiva en relación al perfil público, el incremento en el uso de la experiencia y la habilidad para alcanzar las necesidades de los clientes, superando el 60 por

ciento de las preferencias en las tres variables. No obstante esto, resultan preocupantes algunos indicadores, perfil público y habilidad para alcanzar las necesidades de los clientes, pues contienen porcentajes relacionados a la opción “No realmente” en un 26 y en un 30 por ciento, respectivamente.

Gráfico 3: Beneficios de acuerdo a la participación en la Alianza (valores en porcentajes)



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

En términos generales, la evaluación de la Sección I indica un promedio de 3,4 lo que sitúa la sección en una Zona de Trabajo. En este sentido, se deben intensificar los esfuerzos en relación al trabajo de la Alianza, fundamentalmente, en la consecución de los objetivos y en el desarrollo de innovaciones probables de funcionar en la práctica, dos elementos centrales de un Consorcio que plantea como horizonte de trabajo potenciar la industria vitivinícola sobre la base del conocimiento y la innovación.

No obstante esto, resulta interesante notar que si bien hay una calificación de rango medio en objetivos e innovación práctica, los informantes han destacado la adquisición de conocimiento y nuevas destrezas. En este sentido, pueden haber fallas a nivel de conjunto, pero

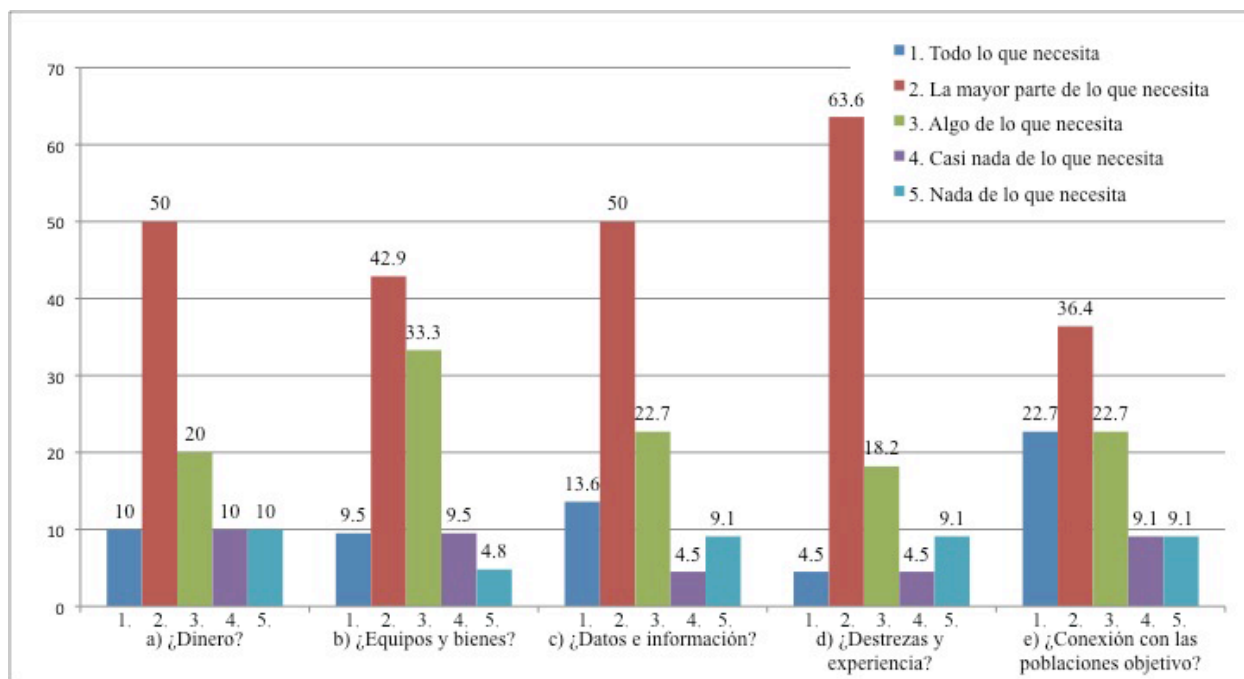
hay beneficios relativos a nivel individual, lo que no resta mérito, pero tampoco agrega desde el punto de vista de la esencia que reside en la idea de un Consorcio.

2.2.2 Sección II: evaluación del proceso de obtención de resultados

La segunda sección del cuestionario responde, básicamente, a la evaluación de los insumos requeridos por el Consorcio y a la medición de la eficiencia con que la Alianza desarrolla e implementa sus planes en relación a sus objetivos. Dichos elementos se consideran de vital importancia tanto para el trabajo efectivo de la organización como para el potencial de crecimiento que puede experimentar en el tiempo.

Dentro de esta sección cabe destacar que en lo relativo a los recursos financieros y otros elementos que le permiten a la organización trabajar adecuada y eficientemente las elecciones de los informantes se centraron, principalmente, en la categoría de “La mayor parte de lo que necesita”. Es decir, en lo que respecta al dinero, los equipos, la información, las destrezas y la conexión con las poblaciones objetivo hay una valoración positiva en relación a las necesidades del Consorcio, siendo el porcentaje promedio de esta opción en las distintas variables 45,2 por ciento, un buen indicador de las necesidades básicas, pero no menos importantes, del Consorcio.

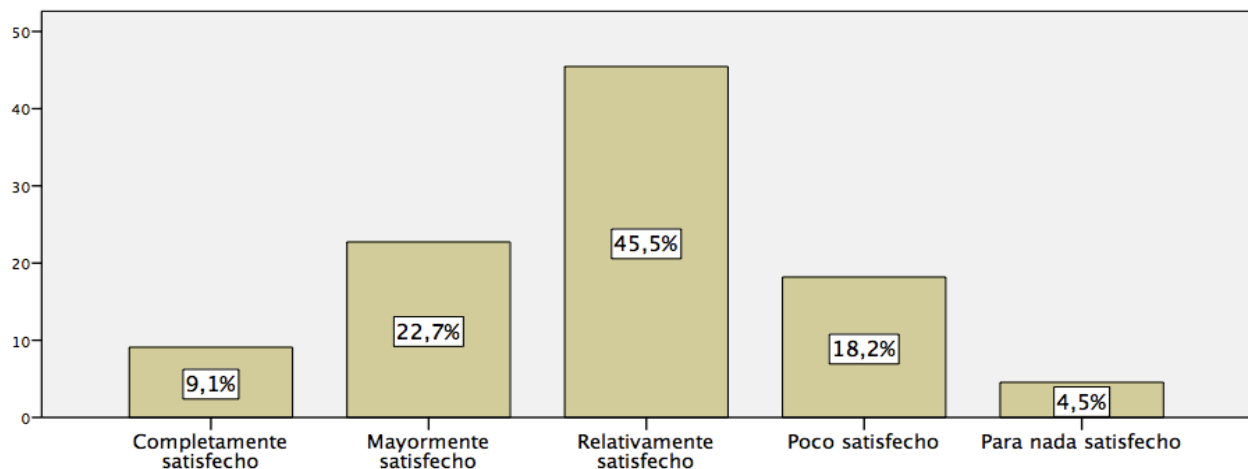
Gráfico 4: Recursos financieros y otros elementos (valores en porcentajes)



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Las opiniones relativas a la satisfacción de los miembros frente a los planes de la Alianza para alcanzar los objetivos son menos generosas, aunque se observa cierto equilibrio en las preferencias. Un 45,5 por ciento señala estar “Relativamente satisfecho”, un 31,8 por ciento lo indica en grados superiores y un 22,7 por ciento lo hace en grados inferiores. Aun así, el peso está en el rango medio, lo que indica cierto desacuerdo en relación a los planes de la Alianza frente a las diversas concepciones de sus miembros en lo que respecta al planteamiento general del Consorcio y que, de un modo u otro, no se ve plasmado en el desarrollo de este. Preocupante si entendemos por consorcio una asociación de cooperación y colaboración entre sus miembros.

Gráfico 5: Satisfacción de los miembros en relación a los planes de la Alianza

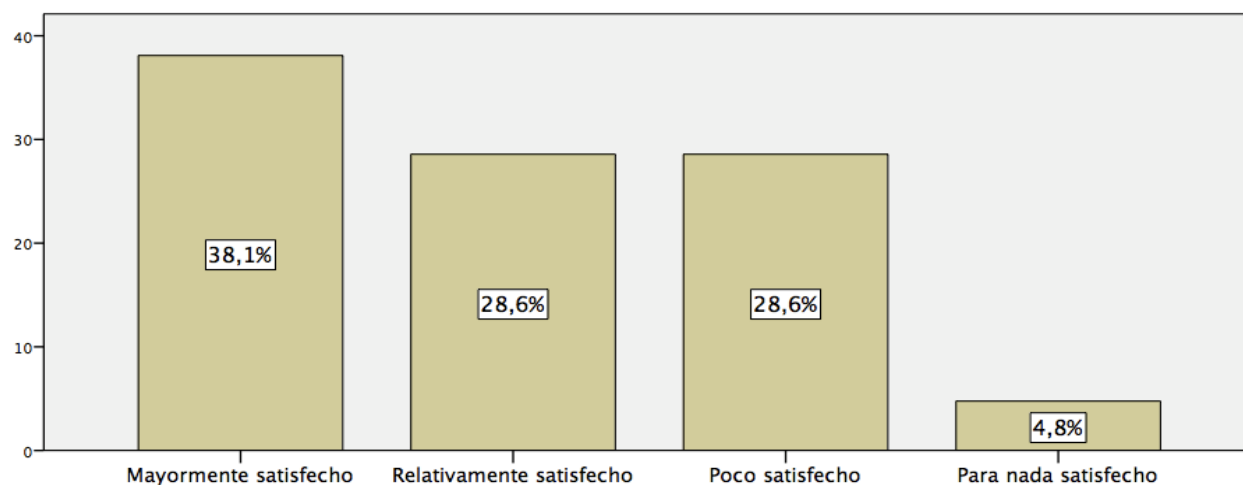


Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Algo similar ocurre con la opinión relativa a la implementación de los planes por parte de la Alianza. En este caso nadie se ha declarado “Completamente satisfecho”, sino que han preferido la opción “Mayormente satisfecho” en un 38,1 por ciento. El 62 por ciento restante ha optado por las preferencias de relativa, poco y nada satisfecho con la implementación de planes por parte del Consorcio.

Esto, de alguna manera, viene a complementar la situación observada en el gráfico precedente. Nos encontramos, por tanto, con un porcentaje significativo de informantes que no solo plantean diferencias en relación a los planes que persigue el Consorcio a fin de lograr sus objetivos, sino además con la forma en que la Alianza implementa los mismos. En este sentido, se observa una falencia no solo de fondo, sino también de forma. Lo que requiere distintas estrategias de solución.

Gráfico 6: Satisfacción de los miembros en relación a la implementación de planes



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Una evaluación general de la Sección II sitúa los promedios finales en un rango que va de 3.0 a 3.5, siendo su promedio final de 3,4, es decir, se encuentra en una Zona de Trabajo. En dicha sección los valores que bajan el promedio de evaluación son, precisamente, aquellos relacionados con los planes que ha optado la Alianza a fin de lograr sus objetivos y la forma en que esta los ha implementado.

Consecuentemente, es conveniente que el Consorcio revise sus planes y la implementación de estos a fin de lograr una mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos, sobre todo si ha sido bien evaluada en aspectos ligados al dinero necesario para trabajar, pero más aún en lo relativo a la información con que cuenta y a las destrezas y experiencia denotada, elementos claves que deben ser aprovechados del modo más eficiente posible a fin de maximizar el trabajo de la Alianza. Asimismo, conviene desarrollar un trabajo más estrecho con los miembros a fin de identificar las diferencias expresadas en los planes y su implementación, componentes que de alguna manera responden a los más sustancial del Consorcio y que tiene relación con las distintas visiones de los elementos que componen y configuran la organización.

2.2.3 Sección III: evaluación del funcionamiento de la Alianza

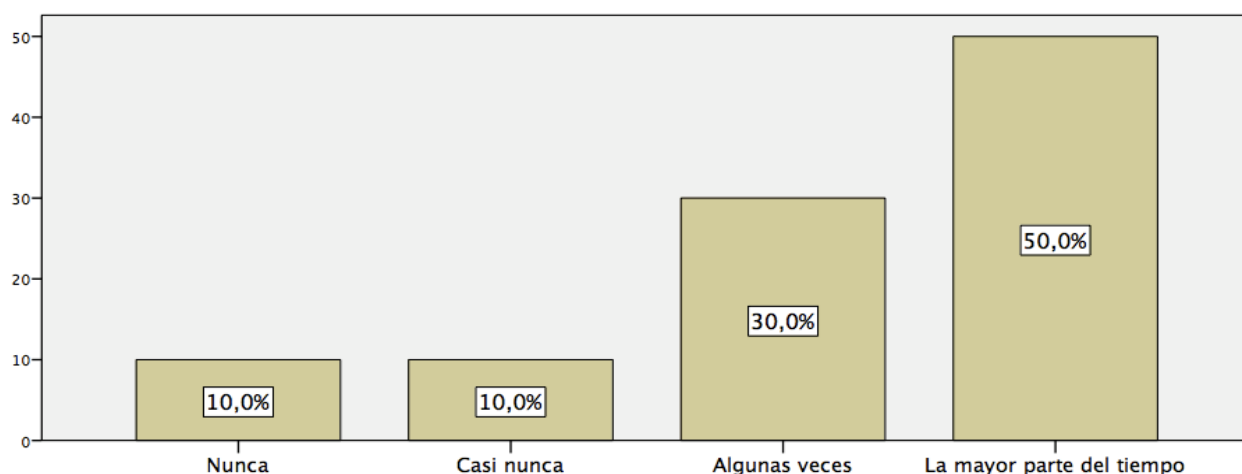
Esta sección tuvo como objetivo evaluar el funcionamiento de la Alianza desde la perspectiva de la cooperación, la coordinación, la gestión y las relaciones de poder y liderazgo que se dan al interior del Consorcio. Unidades de interés si se busca potenciar la organización

sobre la base de los efectos sinérgicos del funcionamiento de esta a fin de obtener resultados superiores al de los producidos en términos individuales.

De los datos obtenidos en esta sección podemos rescatar algunas conclusiones particulares que pueden ser de interés en términos de la evaluación. Principalmente, en el contexto del proceso de toma de decisiones se encuentra una variable ligada al Poder y que indaga qué tan seguido los miembros creen que han sido dejados fuera del proceso decisorio de Consorcios del Vino. En este caso el 50 por ciento de los informantes en esta sección declaró haber sido dejado fuera de este proceso “La mayor parte del tiempo” y el 30 por ciento optó por la opción “Algunas veces”. De lo anterior, obtenemos que el 90 por ciento de los informantes creen que de una y otra manera han sido excluidos del proceso de toma de decisiones de su propia Alianza.

Bajo nuestra perspectiva es esta una variable en sumo delicada y que requiere un gran esfuerzo por parte del Consorcio a fin de mejorar el proceso decisorio y potenciar así a la organización en su conjunto. Esto, teniendo en cuenta la naturaleza misma de los Consorcios, los cuales encuentran su razón de ser en la conjunción de fortalezas y en el trabajo mancomunado de sus miembros a fin de reducir costos y compartir beneficios.

Gráfico 7: ¿Qué tan seguido cree que ha sido dejado fuera del proceso decisorio?



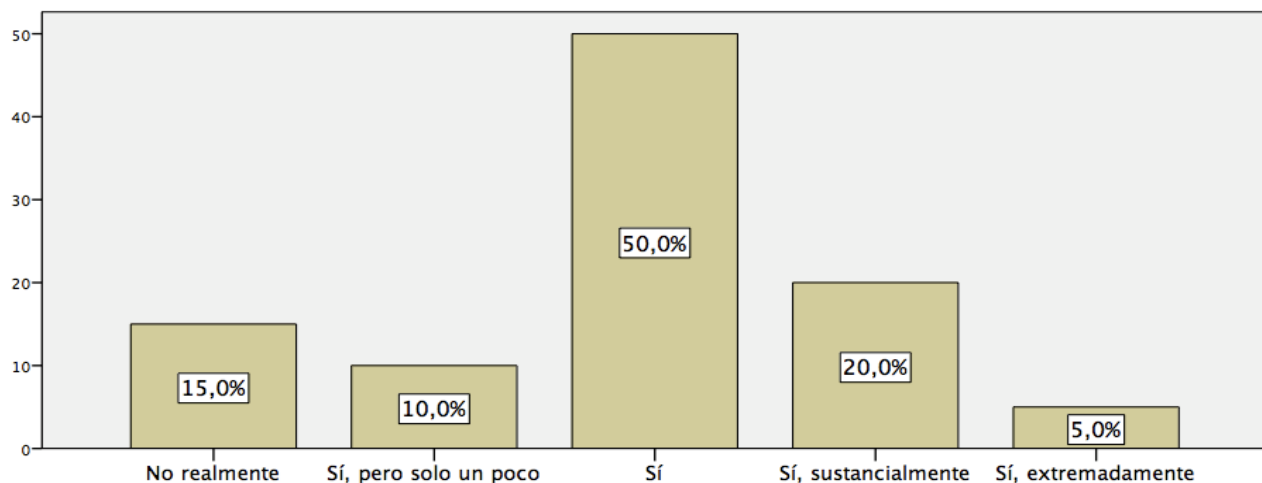
Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Las dificultades se acentúan si cruzamos la variable antes mencionada con aquella que indaga la percepción relativa a la influencia insuficiente que han sentido los miembros en lo que

atañe a las actividades de la Alianza. En este ámbito, cabe señalar que el 50 por ciento eligió la alternativa “Sí”, el 20 por ciento eligió la alternativa “Sí, sustancialmente” y el 5 por ciento eligió la alternativa “Sí, extremadamente”. Consecuente a esto, es posible considerar una situación de potencial inestabilidad en cuanto los miembros del Consorcio no solo creen estar fuera del proceso de toma de decisiones, sino además reflejan un impedimento en relación a la posibilidad de influir, aun desde un contexto externo al proceso decisorio, en las actividades de la Alianza. De hecho, el 85 por ciento de los informantes señala tener, en grados mayor o menor, influencia insuficiente en las actividades de la organización.

En este sentido, y teniendo en cuenta el 15 por ciento que indica no sentir realmente esta falta de influencia, nos preguntamos: ¿el peso de la organización recae acaso en unos pocos? ¿el proceso decisorio y la capacidad de influir en una Alianza que busca construir sobre la base de la cooperación se encuentra mermado para la gran mayoría de sus miembros? He aquí dos variables que se deben tener muy en cuenta a fin de equilibrar el trabajo de la organización en su conjunto.

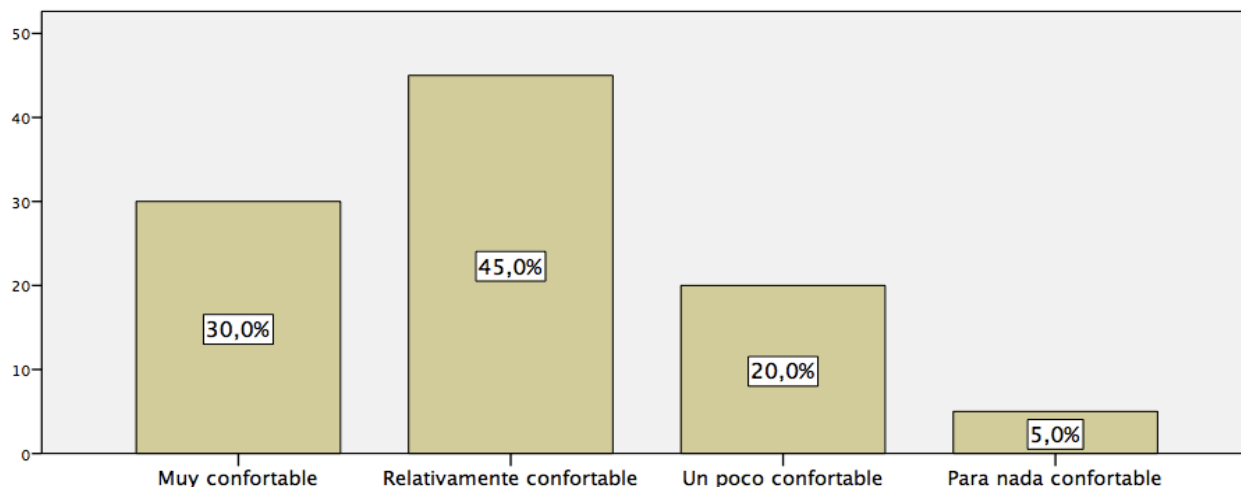
Gráfico 8: Percepción de influencia insuficiente en las actividades de la Alianza



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

No obstante lo anterior, es pertinente mencionar que, aun cuando los informantes han indicado escasa influencia o franca ausencia en el proceso decisorio, el 45 por ciento ha señalado estar “Relativamente comfortable” con las decisiones que se toman en la Alianza y el 30 por ciento ha indicado que se siente “Muy comfortable”, lo que de alguna manera se contradice con las opiniones relacionadas a los planes y su implementación expuestas más arriba.

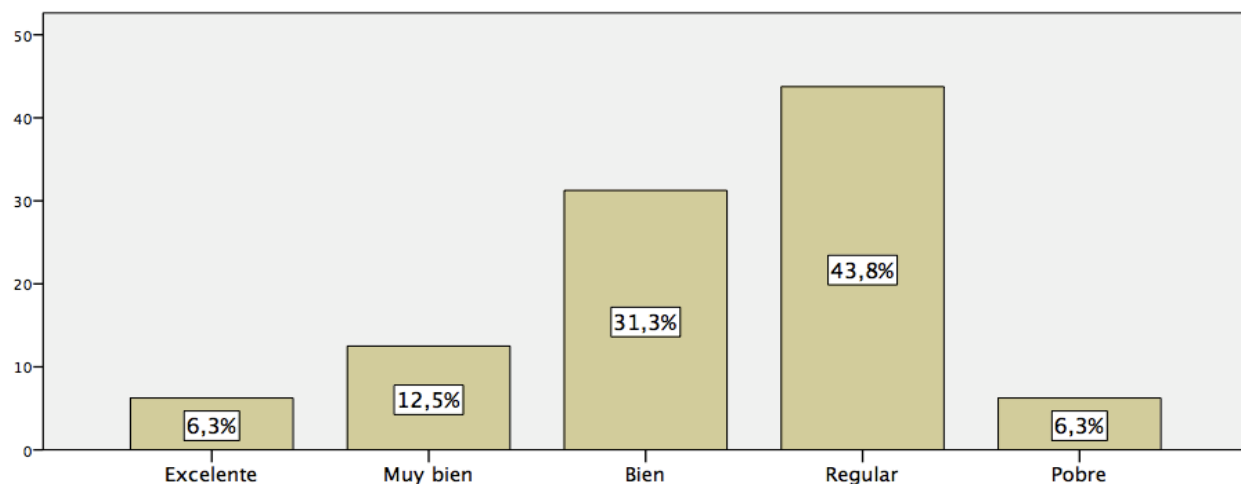
Gráfico 9: ¿Qué tan confortable está usted con las decisiones de la Alianza?



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Otra variable que cabe destacar es la que indaga en la efectividad del liderazgo de la Alianza resolviendo conflictos entre los socios. La opción más elegida fue “Regular”, con un 43,8 por ciento de las preferencias. Un 6,3 por ciento declaró la efectividad como “Pobre”. Dichos indicadores deben motivar un esfuerzo superior en el trabajo de la Alianza en esta área en particular a fin de corregir los problemas que de la relación entre los socios pueda surgir, entorpeciendo la colaboración y el trabajo eficiente que debe perseguir esta organización.

Gráfico 10: Efectividad del liderazgo de la Alianza resolviendo conflictos entre socios



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

En términos generales, y de acuerdo a los datos obtenidos, el promedio final de esta sección es igual a 3,0, lo que sitúa el funcionamiento de la Alianza en el límite inferior de la Zona de Trabajo. Esto quiere decir que es necesario redoblar los esfuerzos a fin de maximizar el trabajo en las áreas de cooperación, coordinación, gestión, poder y liderazgo, elementos fundamentales para los efectos sinérgicos del Consorcio.

2.2.4 Sección IV: evaluación de la evolución de la Alianza

La cuarta sección del cuestionario responde a la medición de cómo la Alianza se adapta a los cambios y cómo dichos cambios pueden influir de una u otra manera en sus miembros, ya sea interactuando con la misma organización o promoviendo nuevas asociaciones.

Las preguntas de dicha sección son, en su gran mayoría, de carácter dicotómica. De acuerdo a esto encontraremos, con una excepción, que la respuesta “Sí” implica una valoración positiva de la Alianza en relación a lo que cada variable pregunta. Por el contrario, “No” implica una valoración negativa de lo ya expuesto.

En términos generales cabe destacar la valoración positiva que surge de las respuestas de los informantes en relación a los nuevos objetivos planteados por la Alianza, la posibilidad de formar nuevas alianzas, desarrollar otros tipos de colaboraciones entre los socios y la continuidad no solo de la Alianza, sino además la manifestación de voluntad de continuar como miembro del Consorcio.

En particular, puede destacarse que el 65 por ciento de los informantes ha señalado que no planea o ha planeado incluir a nuevos socios en la Alianza y solo el 35 por ciento restante afirma lo contrario. Las razones de esto pueden ser múltiples: desde la satisfacción de los miembros con el grupo que hoy compone la organización hasta el mayor o menor impacto que en términos reales pueda desarrollar el Consorcio.

Sin embargo, esto podría considerarse en algún grado delicado en cuanto no promueve la renovación y desarrollo de nuevas etapas en la organización, sobre todo si se tiene en consideración el 68,2 por ciento que señala estar relativa, poco o nada satisfecho con los planes de la Alianza para lograr los objetivos por ella planteados.

Otro aspecto a destacar es el 35 por ciento que ha considerado salirse en algún momento, el que se complementa con el 20 por ciento que ha señalado a la fecha su deseo de no continuar en la asociación.

No obstante estos últimos aspectos es necesario distinguir la valoración positiva del futuro de la Alianza, aun cuando, por ejemplo, los miembros han señalado su poca participación en los procesos decisorios o la escasa influencia en las propias actividades, además de obtener un promedio relativo en la consecución de objetivos. Es posible elucubrar que aquellos incentivos individuales planteados en las conclusiones de la Sección I pueden equilibrar de alguna manera la balanza y vislumbrar la continuidad del Consorcio.

2.2.5 Sección V: evaluación del impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador

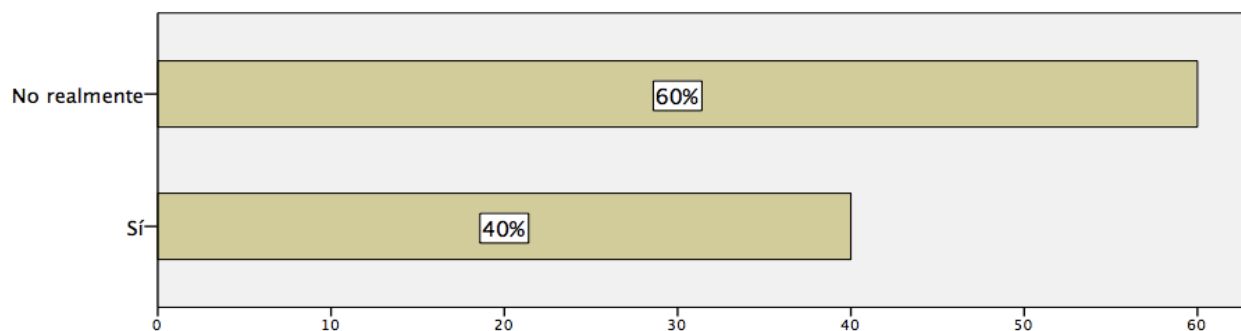
Entre los principales objetivos del Consorcio se encuentra el fomento de la innovación a fin de promover la industria vitivinícola y fortalecer su competitividad en los mercados globales (CDV, s.f.). Tomando en cuenta este antecedente se construyó la quinta sección que busca evaluar, precisamente, el impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador de la industria del vino a través de la innovación que se extiende en los distintos proyectos de investigación elaborados.

En esta sección las preguntas se construyeron teniendo en consideración el aporte a la Alianza por parte de los investigadores involucrados y por parte de los empresarios vitivinícolas miembros del Consorcio. Por lo mismo, algunas de estas preguntas solo debían ser contestadas por los socios empresarios. Así se estipuló en el cuestionario entregado.

En términos particulares, lo primero que se puede rescatar es que la participación en la Alianza no ha sido un instrumento que le permita a las empresas vitivinícolas ingresar a nuevos mercados internacionales. De hecho, en esta variable el 100 por ciento de los informantes ha seleccionado la opción “No”. De todas formas, desde la perspectiva de la investigación creemos que no es uno de los elementos centrales del Consorcio, en cuanto sus objetivos están centrados en la innovación y la competitividad de la industria vitivinícola y no precisamente en la creación de nuevos mercados. No obstante lo anterior cabe destacar el hecho en la investigación.

Bajo el mismo tenor, el 60 por ciento de los empresarios que respondieron el cuestionario ha indicado no haber notado un incremento en las utilidades de su empresa por efecto de los programas desarrollados por la Alianza, mientras que un 40 por ciento sí ha notado dicho incremento.

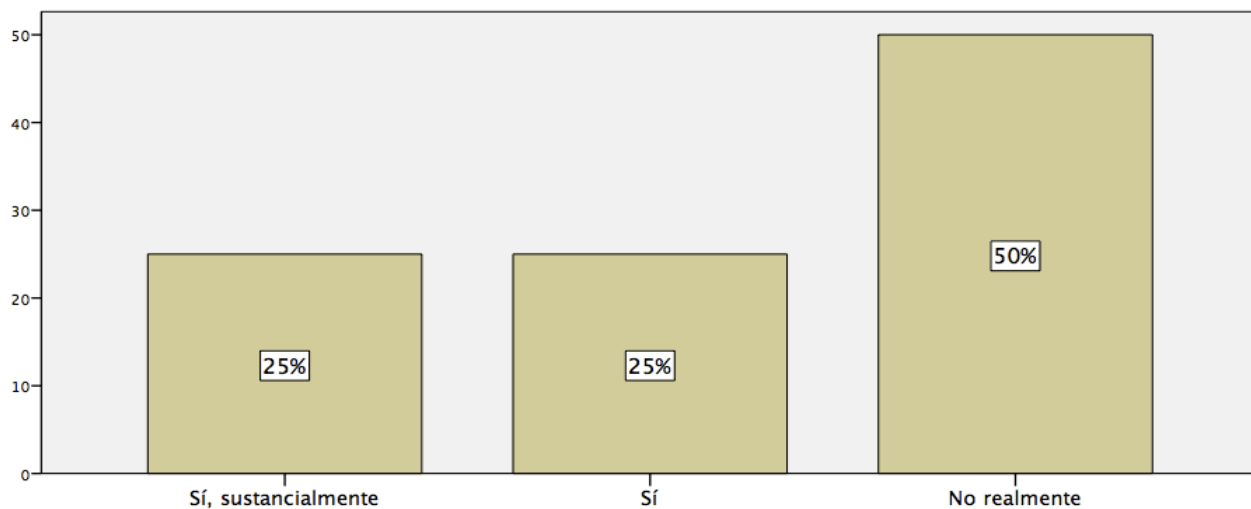
Gráfico 11: Incremento de utilidades de la empresa tras la participación en la Alianza



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Un caso interesante a resaltar es el que relaciona la variable que indaga sobre la participación y el impacto que esto ha tenido, por una parte, en el desarrollo productivo del sector vitivinícola y, por otra, en el desarrollo productivo de la viña o empresa. En relación a la primera variable el 25 por ciento, 40 por ciento y 15 por ciento de los informantes han preferido las opciones “Sí, sustancialmente”, “Sí” y “Sí, pero solo un poco”, respectivamente. En contraposición, y en relación a la segunda variable que mide la participación y el impacto en la viña o empresa, las preferencias se han decantado en un 50 por ciento por la opción “No realmente”.

Gráfico 12: Impacto en el desarrollo productivo de la viña

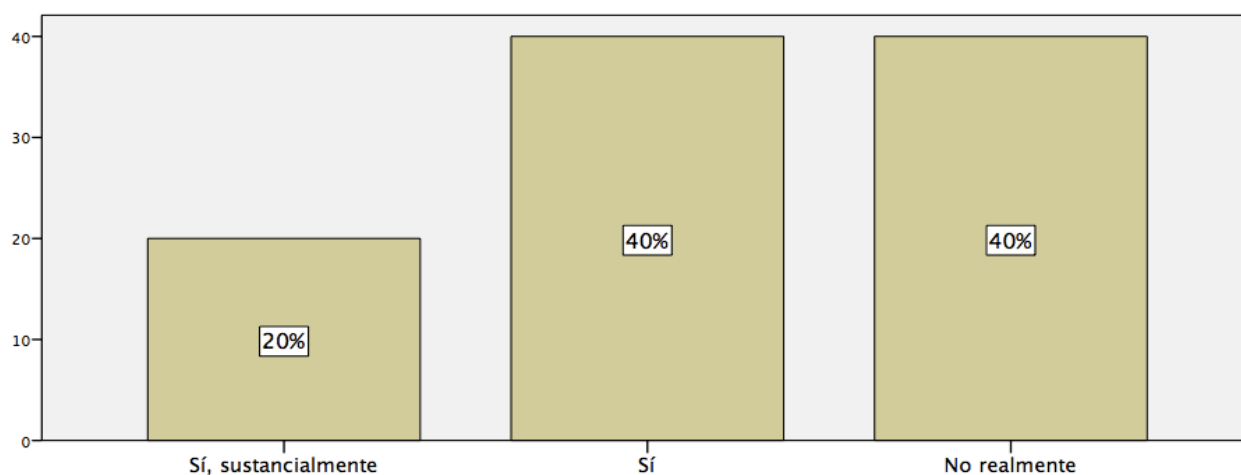


Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

La disyuntiva surge, en consecuencia, por la pregunta que cuestiona el porqué de los datos antes entregado. Es decir, ¿es posible que el sector vitivinícola en su conjunto refleje el impacto de la Alianza en el desarrollo productivo, pero sin afectar a las empresas en particular? Una respuesta inmediata es que el impacto se da, pero sus efectos no se propagan de manera homogénea entre los miembros de la Alianza. Cual sea la razón es un caso que debe captar la atención del Consorcio a fin de identificar el porqué de esta divergencia de opiniones.

En contraposición, el 60 por ciento de los empresarios han declarado que la Alianza sí ha tenido, en mayor o menor medida, un impacto en su desarrollo exportador. El 40 por ciento restante, un número no menor, han optado por la opción “No realmente”.

Gráfico 13: Impacto positivo de la Alianza en el desarrollo exportador de las viñas



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario.

Un último indicador que puede resultar interesante destacar es el que se relaciona con la valoración dada a los proyectos desarrollados por la Alianza. En este caso, 70 por ciento ha señalado que los proyectos de Consorcios del Vino sí se encuentran a la altura de las necesidades del mercado vitivinícola global. Esta variable encuentra una oposición que se destaca del Gráfico 6, satisfacción de los miembros en relación a los planes de la Alianza, y en donde el 68,2 por ciento de los informantes señalaron estar, en algún grado, insatisfechos con los planes mencionados. La contradicción solo puede sostenerse si la opinión de los informantes intenta connotar que si bien los planes de la Alianza se encuentran a una altura cualitativamente similar a la de los desarrollos internacionales es posible avanzar aun más de lo planteado por el sector vitivinícola y el Consorcio en general.

En suma, es posible concluir que el impacto de la Alianza en el desarrollo productivo y exportador no es del todo claro. Es decir, en la información recabada encontramos posiciones que apoyan el impacto de la Alianza, pero que, no obstante, al cruzarla con otras variables denotan una contradicción en las opciones. De acuerdo a esto, creemos que si bien puede darse un impacto positivo por parte de la Alianza, esta no está siendo del todo eficiente en sus distintos ámbitos, lo que genera contradicciones al interior de sus miembros.

CONSIDERACIONES FINALES

El presente Estudio de Caso se propuso investigar a Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A. teniendo en cuenta su composición como una alianza público-privada que reúne al sector empresarial vitivinícola, al sector académico de investigación y al sector público.

Como pregunta de investigación indagamos en el éxito de la Alianza en su aporte al desarrollo exportador vitivinícola. De acuerdo a esto, sustentamos una tesis que planteó a Consorcios del Vino como una APP exitosa, que ha logrado dar cumplimiento a sus objetivos incorporando conocimiento e innovación a fin de potenciar el desarrollo productivo y exportador, dándole mayor competitividad al sector vitivinícola sobre la base del desarrollo de una variedad de proyectos de investigación.

El Estudio de Caso se llevó a cabo sobre la base de un cuestionario que indagó, fundamentalmente, en el cumplimiento de objetivos, el funcionamiento, el futuro e impacto de la Alianza, configurándose así el entramado analítico que permitió la correcta evaluación del Consorcio.

Las conclusiones generales sitúan a la Alianza en una Zona de Trabajo. Son muy pocas las variables que lograron instalarse en una Zona de Progreso, indicando el buen funcionamiento de la misma. La mayor parte de las variables se asentaron en una condición que plantea un arduo trabajo por parte de la organización. Si bien, se están desarrollando proyectos interesantes en el contexto de la investigación y la innovación, surgen contradicciones que obnubilan la eficiencia de los objetivos planteados por el mismo Consorcio.

A la luz de esta investigación no es posible aceptar la hipótesis planteada en su totalidad. Es decir, si bien la Alianza ha logrado desarrollar proyectos de innovación que buscan potenciar la industria vitivinícola, la organización como tal devela fallas que ralentizan u obstaculizan su buen desempeño. Además de esto, no queda del todo claro el impacto que genera en la productividad y en el fortalecimiento de la industria exportadora, una vez más, por las contradicciones planteadas a lo largo de este trabajo.

En términos más particulares, el Estudio nos da claridad respecto a la posibilidad de establecer conclusiones relativas a la forma, por una parte, y al fondo, por otra. En relación a la primera variable es claro que el Consorcio se ha constituido como una organización de colaboración, en donde la conjunción de habilidades y fortalezas permiten obtener efectos

sinérgicos que van más allá del trabajo individual que los miembros pueden desarrollar. Del mismo modo, uno de los fundamentos de las alianzas es compartir, precisamente, no solo los riesgos, sino también los beneficios. No obstante esto, parecieran existir vacíos en la forma como el Consorcio hace llegar a sus miembros los beneficios de sus investigaciones. Las opiniones divergentes en relación al impacto de la Alianza en diversos aspectos permite concluir de esta manera. Asimismo, la organización debe promover y profundizar la comunicación a fin de obtener las distintas perspectivas sobre las cuales ella misma se cimienta.

En términos de fondo, creemos que el aspecto más relevante tiene relación con las variables de poder, en cuanto cabe el peligro que la organización comience a desenvolverse, de alguna manera, independiente a sus miembros, con objetivos y planteamientos alejados de las necesidades de las distintas viñas que en ella participan. Es por esto que es necesario recalcar la importancia de desarrollar una Alianza en términos inclusivos. Una vez que se estimen correctamente las necesidades y se lleve a cabo un trabajo más extenso con los miembros podrá establecerse la estrategia a seguir, a fin de lograr impactos de corto plazo, en los aspectos relativos a la forma, e impactos de mediano y largo plazo en los aspectos relativos al fondo.

En relación a las conclusiones metodológicas que de esta investigación pueden obtenerse, creemos que es necesario mejorar la evaluación cualitativa que se ha llevado a cabo sobre la base de los promedios para las secciones, no obstante, un análisis de fiabilidad nos da un Alfa de Cronbach de 0,935, lo que implica una muy buena calificación del instrumento utilizado para obtener la información y evaluar a Consorcios del Vino.

Sobre la base del Estudio es posible realizar algunas recomendaciones en relación a la comunicación, la participación y el impacto que ha significado la Alianza. En primer lugar, es necesario profundizar en los lineamientos que los miembros plantean en relación a los objetivos de la Alianza y su implementación. En este aspecto hay contradicciones no menos importantes que deben ser tomadas en cuenta por la organización. Asimismo, se debe mejorar la efectividad en lo que respecta a la solución de conflictos entre los miembros. Esta fue una variable mal evaluada y que puede ser fundamental a la hora de llevar a cabo un trabajo cooperativo entre los socios. Asimismo, se deben renovar los canales de comunicación e información a fin de promover una mayor participación, pues se evidencia desconocimiento por parte de algunos miembros en relación a las actividades de la Alianza, lo que implica carencias importantes por parte de la organización.

En relación al segundo punto, es necesario promover una mayor participación de los socios en el proceso de toma de decisiones y mejorar así la percepción de influencia en las diversas actividades. En esta misma área se deben investigar las causas que llevan a los miembros a salirse de la Alianza. Al momento de realizar esta investigación se evidenció un porcentaje no despreciable que señaló haber querido salirse o que piensa no continuar en la organización. Es necesario conocer las causas de estas preferencias, su origen, interno o externo, y reaccionar pertinentemente. Por último, se debe promover el ingreso de nuevos miembros a fin de renovar la organización e impulsar nuevas etapas de desarrollo.

La última recomendación tiene que ver con el verdadero impacto de la Alianza. Deben investigarse las razones por las cuales los impactos positivos de la Alianza no están siendo asimilados de manera homogénea por sus miembros. Es sumamente delicado que una organización que recibe fondos públicos y que trabaja por un todo esté impactando solo a algunos pocos y no a la totalidad de sus miembros.

Más allá de esta Alianza, es posible afirmar que las fallas del Consorcio en los distintos niveles analizados no implican, de ninguna manera, el fracaso del modelo asociativo entre el sector público y el sector privado. Muy por el contrario, el caso llama la atención a reforzar la asociatividad, la participación y, por sobre todo, la evaluación constante y periódica no solo por parte de los involucrados, sino también por parte de agentes externos a las organizaciones que puedan plasmar una evaluación seria y libre de parcialidades e intereses.

En este mismo tenor, cabe preguntarse ¿cuál es el papel que el sector público ha decidido tomar frente a este tipo de alianzas? ¿qué busca cumplir? ¿qué busca proyectar? y sobre todo ¿qué busca lograr? He aquí un elemento de estrategia de desarrollo económico. Dicho de otra manera, ¿pretende el sector público desenvolverse como un mero donante económico de la infinidad de proyectos que el sector privado le pueda presentar? ¿La responsabilidad se acaba acaso al momento de girar los fondos? Si hay fallas en los canales de comunicación, en la transferencia tecnológica que surge de los proyectos de innovación, ¿no hay acaso un desaprovechamiento de los recursos económicos, una pérdida de eficiencia? Y esto ¿acaso no implica, no promueve, no urge una mayor participación y una mayor responsabilidad del sector público? Son interrogantes que quedan por definir, pero es algo que escapa a esta investigación y que recae en quienes elaboran las estrategias de desarrollo del país. La esencia que hay detrás de

las alianzas está, precisamente, ligada no solo a compartir los costos y los beneficios, sino también a compartir el deber que ella implica.

Es necesario, por tanto, tener claridad de los impactos de las alianzas, sobre todo de aquellas de amplio aliento y en donde los procesos se extienden a lo largo de los años y los efectos se observan recién en el mediano y largo plazo. La evaluación aquí es inmanente. Antes, durante y después. No para fustigar, sino para corregir, mejorar, proyectar, hacer de una u otra manera efectivos y eficientes los objetivos planteados en una primera instancia.

Los beneficios de las alianzas público-privadas tienen la capacidad, la naturaleza y la consecuencia de transformarse en un efecto sinérgico, en cuanto el todo resulta superior a los efectos individuales de las partes, pues la relación desencadena procesos de retroalimentación, generación de confianzas, externalidades positivas y otros efectos que bien guiados, con roles y fronteras bien establecidas entre las partes pueden aprovecharse para el bien no solo del proyecto en cuestión, sino para el desarrollo del país. Y esto implica actuar, pero también reaccionar.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavente, M. (2009). *Chile, 20 años de negociaciones comerciales*. Santiago, Chile: Direcon.
- BID. (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2001*. Washington, D.C., Estados Unidos: Autor.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid, España: Fundación Carolina.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC). (2007). *Hacia una estrategia nacional de innovación para la competitividad*. (Vol. 1). Santiago, Chile: Autor.
 - _____. (s.f.). *El Consejo de Innovación y la Estrategia*. Recuperado el 7 de mayo de 2012, de www.cnic.cl
- Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A. (CDV). (s.f.). Consorcios del Vino. Recuperado el 10 de mayo de 2012, de www.vinnova.cl
- Corporación de Fomento de la Producción (Corfo). (s.f.). Gerencia de Innovación (InnovaChile). Recuperado el 7 de mayo de 2012, de www.corfo.cl
- Devlin, R. y Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas. Para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago, Chile: Cepal.
- Ffrench-Davis, R. (1999). *Macroeconomía, comercio y finanzas para reformar las reformas en América Latina*. Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Garay, L. (2004). *Colombia, estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/indice.htm>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2003). *Herramienta para la Auto-Evaluación de Alianzas*. Coronado, Costa Rica: Autor.
- Kosacoff, B. (1995). *Nuevas bases de la política industrial en América Latina. Documento de trabajo N° 60*. Buenos Aires: Cepal.
- Kosacoff, B. y Ramos, A. (1997). *Consideraciones económicas sobre la política industrial. Documento de trabajo N° 76*. Buenos Aires: Cepal.
- Melo, A. (2001). *Industrial policy in Latin America and the Caribbean at the turn of the century*. Washington, D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Mendoza, J. (2000). ¿Cuál es el rol del Estado? *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 5(15), 45-62.
- Muñoz, O. (2009). Desarrollo productivo en Chile. La experiencia de Corfo entre 1990 y 2009. Santiago, Chile: Corfo, Flacso-Chile, Catalonia.
- Olmos, C. & Silva, R. (2010). El rol del Estado chileno en el desarrollo de las políticas de bienestar. Recuperado de <http://www.expansiva.cl/media/publicaciones/indagacion/documentos/20100709141427.pdf>
- Rosales, O. (1994). Política industrial y fomento de la competitividad. *Revista de la Cepal*, 53, 59-79.
- Schäferhoff, M., Campe, S., y Kaan, C. (2009). Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results. *International Studies Review*, 11, 451-474.
- The Center for the Advancement of Collaborative Strategies in Health (Cacsh). (2006). Partnership self assessment tool. Recuperado de www.cacsh.org
- World Economic Forum (WEF) and the United Nations Foundation. (2003). *Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle*. Recuperado de <http://www.globalhand.org/en/browse/guidelines/1/partnering/document/27049>

ANEXO I

Cuestionario¹ para la evaluación de la Alianza Público Privada Consortios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.

SECCIÓN I: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1.1 Refiriéndose a los objetivos de la Alianza, estos se alcanzaron:

- en más del 100%
- en más del 90%
- en más del 75%
- en más del 50%
- en menos del 50%

1.2 Al trabajar juntos, ¿qué tan bien su Alianza ha sido capaz de desarrollar innovaciones que son muy probables de funcionar en la práctica?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Relativamente bien
- No muy bien
- Nada bien

1.3 ¿Qué tan bien los resultados de la Alianza atienden las necesidades de las empresas afectadas (los beneficiarios de los resultados de la investigación)?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Relativamente bien
- No muy bien
- Nada bien

1.4 Como resultado de su participación en la Alianza, ¿qué tan bien estima usted que la Alianza tiene la habilidad de tener mayor impacto que si lo hubiese hecho por sí mismo?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Relativamente bien
- No muy bien
- Nada bien

1.5 Como resultado de su participación en la Alianza, ¿se ha beneficiado de algo de lo siguiente?

a) ¿Adquisición de conocimiento útil?

¹ Con algunas variaciones, las cuatro primeras secciones del presente cuestionario son obra del Proyecto Alianzas Público-Privadas para la Investigación Agroindustrial IICA Costa Rica.

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

b) ¿Desarrollo de nuevas destrezas?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

c) ¿Elevación del perfil público?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

d) ¿Incremento en el uso de su experiencia o sus servicios?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

e) ¿Mejorada la habilidad para alcanzar las necesidades de sus clientes?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

1.6. Como resultado de su participación en la alianza, ¿ha experimentado alguno de los siguientes inconvenientes?

a) ¿Frustración o irritación?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

b) ¿Escaso crédito por haber contribuido a los resultados de la Alianza?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí

Sí, pero solo un poco

No realmente

c) ¿Lo han visto negativamente por entrar en la Alianza?

Sí, extremadamente

Sí, sustancialmente

Sí

Sí, pero solo un poco

No realmente

1.7. A la fecha, ¿cómo se comparan los beneficios de la Alianza con los inconvenientes?

Los beneficios ampliamente exceden los inconvenientes

Los beneficios exceden los inconvenientes

Los beneficios y los inconvenientes son iguales

Los inconvenientes exceden los beneficios

Los inconvenientes ampliamente exceden los beneficios

SECCIÓN II: EVALUACIÓN DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS

2.8 Una alianza necesita recursos financieros y otros elementos para trabajar efectivamente y alcanzar sus objetivos. Para cada uno de los siguientes tipos de recursos, ¿hasta qué punto su Alianza tiene lo que necesita para trabajar eficientemente?

a) ¿Dinero?

Todo lo que necesita

La mayor parte de lo que necesita

Algo de lo que necesita

Casi nada de lo que necesita

Nada de lo que necesita

No sabe

b) ¿Equipos y bienes?

Todo lo que necesita

La mayor parte de lo que necesita

Algo de lo que necesita

Casi nada de lo que necesita

Nada de lo que necesita

No sabe

c) ¿Datos e información?

Todo lo que necesita

La mayor parte de lo que necesita

Algo de lo que necesita

Casi nada de lo que necesita

Nada de lo que necesita

No sabe

d) ¿Destrezas y experiencia?

- Todo lo que necesita
- La mayor parte de lo que necesita
- Algo de lo que necesita
- Casi nada de lo que necesita
- Nada de lo que necesita
- No sabe

e) ¿Conexión con las poblaciones objetivo?

- Todo lo que necesita
- La mayor parte de lo que necesita
- Algo de lo que necesita
- Casi nada de lo que necesita
- Nada de lo que necesita
- No sabe

2.9 ¿Qué tan satisfecho está usted con los planes de su Alianza para alcanzar sus objetivos?

- Completamente satisfecho
- Mayormente satisfecho
- Relativamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Para nada satisfecho

2.10 ¿Qué tan satisfecho está usted con la forma en que su Alianza implementa los planes?

- Completamente satisfecho
- Mayormente satisfecho
- Relativamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Del todo no satisfecho

SECCIÓN III: EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA

3.11 (Cooperación) ¿Qué tan satisfecho está con la forma en que las personas y organizaciones trabajan juntas?

- Completamente satisfecho
- Mayormente satisfecho
- Relativamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Para nada satisfecho

3.12 (Cooperación) Por favor piense en las organizaciones y las personas que trabajan en la alianza. Al trabajar juntos, ¿qué tan bien los socios son capaces de identificar nuevas y creativas formas de solucionar los problemas?

- Extremadamente bien
- Muy bien

- Relativamente bien
- No muy bien
- Nada bien

3.13 (Coordinación) Nos gustaría que pensara sobre las actividades administrativas y de gestión de la Alianza. Por favor califique la efectividad de su Alianza para llevar a cabo cada una de las siguientes actividades:

a) ¿Coordinación de las comunicaciones entre los socios?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

b) ¿Organización de las actividades de la Alianza, incluyendo reuniones y proyectos?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

c) ¿Preparando materiales que informen a los socios y les ayuden a tomar decisiones a tiempo?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

3.14. (Gestión) Por favor califique la efectividad de su Alianza para llevar a cabo cada una de las siguientes actividades:

a) ¿Manejando fondos?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

b) ¿Evaluando el progreso y el impacto de la Alianza?

- Excelente
- Muy bien

- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

3.15 (Poder) ¿Qué tan comfortable está usted con las decisiones que se toman en la Alianza?

- Extremadamente comfortable
- Muy comfortable
- Relativamente comfortable
- Un poco comfortable
- Para nada comfortable

3.16 (Poder) Por favor indique si ha sentido tener influencia insuficiente en las actividades de la alianza

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

3.17 (Poder) ¿Qué tan seguido cree usted que ha sido dejado fuera del proceso de toma de decisiones?

- Todo el tiempo
- La mayor parte del tiempo
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

3.18 (Liderazgo) Por favor piense en todas las personas que ejercen liderazgo ya sea formal o informal en su Alianza. Por favor califique la efectividad total del liderazgo de su Alianza en cada una de estas áreas:

a) ¿Asumiendo la responsabilidad de la Alianza?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre

b) ¿Inspirando o motivando a las personas involucradas en la Alianza?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular

Pobre

3.19 (Liderazgo) Por favor califique la efectividad total del liderazgo de su Alianza en cada una de las siguientes áreas:

a) ¿Comunicando la visión de la Alianza?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

b) ¿Resolviendo conflictos entre los socios?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Pobre
- No sabe

SECCIÓN IV: EVALUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ALIANZA

4.20 ¿Han existido mejoras en comprender la posición de cada uno de los socios y de sus puntos de vista?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

4.21 ¿Ha habido nuevas metas u objetivos incluidos en el trabajo de la Alianza una vez que se ha iniciado?

- Sí
- No

4.22 ¿Ha planeado entrar en una colaboración renovada con sus socios una vez que los objetivos de la Alianza se hayan cumplido o terminado?

- Sí
- No

4.23 En el último tiempo, ¿han entrando nuevos socios a la Alianza?

- Sí
- No

4.24 ¿Ha planeado o planea incluir nuevos socios a la Alianza?

- Sí
- No

4.25 Dada su experiencia en esta Alianza, ¿ha considerado entrar en otra alianza con otros socios?

- Sí
- No

4.26 ¿Ha considerado en algún momento salirse de la Alianza?

- Sí
- No

4.27 El ejemplo de su Alianza, ¿ha promovido la creación de otras alianzas?

- Sí
- No
- No sabe

4.28 ¿Ha considerado entrar en otras colaboraciones con los socios de su Alianza?

- Sí
- No

4.29 ¿Cree usted que su Alianza tiene la posibilidad de continuar?

- Sí
- No

4.30 ¿Desea usted continuar en esta Alianza?

- Sí
- No

4.31 Como resultado de su participación en esta Alianza, ¿ha experimentado el beneficio de recibir apoyo financiero adicional?

- Sí
- No

SECCIÓN V: IMPACTO DE LA ALIANZA EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR

5.32 En términos generales, considera usted que su participación en la Alianza ha tenido un impacto positivo en el desarrollo productivo del sector vitivinícola?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco

No realmente

5.33 Responder esta pregunta solo si es empresario vitivinícola:

¿Considera usted que su participación en la Alianza ha tenido un impacto positivo en el desarrollo productivo de su viña o empresa?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.34 Por efecto de los programas desarrollados por la Alianza ¿ha notado un incremento – al menos aparente– en las utilidades de las empresas del Consorcio?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente
- No sabe

5.35 Responder esta pregunta solo si es empresario vitivinícola:

Por efecto de los programas desarrollados por la Alianza ¿ha notado un incremento en las utilidades de su empresa?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.36 En términos generales, considera usted que su ingreso a la Alianza ha tenido un impacto positivo en el desarrollo exportador del sector vitivinícola?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.37 Responder esta pregunta solo si es empresario vitivinícola:

¿Considera usted que su ingreso a la Alianza ha tenido un impacto positivo en el desarrollo exportador de su empresa?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente

- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.38 ¿Considera que los proyectos llevados a cabo por la Alianza promueven eficazmente “la generación de conocimientos y tecnologías innovadoras necesarias para fortalecer la competitividad de la industria del vino en los mercados globales”?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.39 ¿Considera que su participación en la Alianza ha fortalecido la competitividad del rubro en los mercados internacionales?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.40 Responder esta pregunta solo si es empresario exportador vitivinícola:

¿Considera que su participación en la Alianza ha fortalecido su competitividad en los mercados internacionales?

- Sí, extremadamente
- Sí, sustancialmente
- Sí
- Sí, pero solo un poco
- No realmente

5.41 ¿Participar en la Alianza le ha permitido ingresar a nuevos mercados internacionales?

- Sí
- No

5.42 ¿Cree usted que los proyectos desarrollados por la Alianza se encuentran a la altura de las necesidades del mercado vitivinícola global?

- Sí
- No