







VNIVERSITATIS VALÈNCIA

**La co-creación de valor en las relaciones  
Universidad-empresa a través del  
marketing relacional: Una aplicación en el  
contexto colombiano**

**Blanca Astrid MORENO DE CASTRO**

**Directoras:**

**Dra. Haydée CALDERÓN GARCÍA**

Profesora Titular de Universidad  
Universidad de Valencia

**Dra. Teresa FAYOS GARDÓ**

Profesora Contratada Doctor  
Universidad de Valencia

Departamento de Comercialización e  
Investigación de Mercados  
Facultad de Economía  
Universidad de Valencia  
Valencia, España  
Febrero, 2017



*Este trabajo ha recibido la ayuda del Plan Estatal de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad, España. Proyecto: ECO2014-55881.*



# DEDICATORIA

*A María Dascier y Rubén de Jesús, mis padres, quienes con su ejemplo de vida me han enseñado que cuando la tenacidad, la imaginación y la ternura se combinan se pueden alcanzar todos los sueños, por imposibles que éstos parezcan.*

*A mi amado esposo Arturo y a nuestros retoños, Paula Astrid y María José, quienes con su amor, paciencia, consejos, aportes, atenciones, tiempo, tolerancia y compañía, hicieron de esta obra un proyecto de familia.*

*A mis hermanas y hermanos, por su amor, sus voces de aliento y su constante apoyo, desde los planos terrenal y espiritual.*

*Al Señor, mi compañero fiel e incondicional, por todas las maravillas de su creación.*





## AGRADECIMIENTOS

*Sin duda, son muchas las personas e instituciones que con sus granos de arena contribuyeron, directa o indirectamente, a la concreción de esta obra, a todas y cada una de ellas les expreso mis más sinceros agradecimientos por sus invaluable aportes. No obstante, me detengo en algunas pocas para no hacer el relato interminable.*

*El primer agradecimiento va dirigido a mis tutoras, Haydée y Teresa. Haydée, gracias por aceptarme como tu pupila, por guiarme con tus sabios consejos desde el primer trabajo de investigación, cuando empezamos a conocernos. Teresa, gracias por haberte convertido en mi segundo ángel guía para la elaboración de la tesis. Gracias Haydée y Teresa por su dedicación, por conducirme con rigurosidad, por su solidaridad en los momentos difíciles, por su paciencia, sus sonrisas, su respeto y por la amistad que se fue desarrollando con el tiempo. Haydée y Teresa, ustedes, con sus gestos, dejaron huellas en lo más profundo de mi existencia. ¡Doy gracias al Universo por haber conspirado para nuestro encuentro!*

*Del mismo modo agradezco al Dr. Alfonso Reyes Alvarado, quien me condujo a advertir lo inadvertido y depositó su confianza en mí para emprender el camino hacia este logro. Dr. Reyes, le expreso mis más profundos sentimientos de respeto y admiración por siempre y para siempre.*

*También agradezco a mi familia, quienes desde el principio estuvieron conmigo, siempre pendientes y atentos para darme su mano en cualquier momento de caída de ánimo o para satisfacer mis necesidades espirituales o mundanas cuando más los necesité. ¿Qué habría sido de este proyecto sin ustedes?*

*Seguidamente, mis agradecimientos a los representantes de las empresas y las universidades que amablemente compartieron parte de su tiempo para brindar la información necesaria para la realización de la investigación, sin lo cual no se habría podido realizar la obra. ¡Mil gracias por su generosidad!*

*Asimismo, gracias a la Universidad de Ibagué y a la Universidad de Valencia, pero en especial, a las personas que en su representación me apoyaron con sus decisiones y acciones para que pudiera cursar los estudios de doctorado. ¡Mil gracias!*

*Para terminar, gracias Dios por tu inmensa bondad, porque me inspiraste, me guiaste y me protegiste en todo el camino. ¡La gloria sea para ti, Señor!*



# RESUMEN

*En la dinámica del mundo globalizado las empresas deben estar atentas a las transformaciones del entorno para atender adecuadamente las necesidades cambiantes del mercado de una manera eficiente y eficaz. En el mismo sentido, las universidades se enfrentan al reto que impone la globalización y, a pesar de sus características particulares, se ven forzadas a cambiar sus patrones habituales de gestión y adoptar estrategias de marketing que les permitan mejorar su posicionamiento y mantenerse en el mercado. La literatura ha demostrado que la co-creación de valor que surge de relaciones de marketing sostenidas a través del tiempo y caracterizadas por comunicaciones continuas, se ha convertido en una ventaja competitiva gracias al compromiso conjunto de desarrollar soluciones que permiten a diversos actores lograr sus objetivos. Es así como esta investigación tiene como propósito descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas y determinar los factores que participan en la relación. Para ello se propone un modelo que integra las teorías de la co-creación de valor, marketing relacional, relaciones Universidad-empresa y de organizaciones. Con un enfoque cualitativo de casos múltiples se testa el modelo a través de un estudio empírico en universidades y empresas colombianas.*

**Palabras clave:**

Co-creación de valor, Marketing relacional, Relaciones Universidad-empresa

# ABSTRACT

*Companies are facing changes in their environments due to globalization. This situation implies the necessity contemporary companies have of being aware of the transformations that their markets are experiencing in order to address their needs in the best way. Universities are facing the same situation despite their special organizational environments. In this scenario universities, like companies do, are called to implement relationship marketing strategies with their stakeholders in order to promote value co-creation to improve their positioning and competitive advantages. Consequently, the purpose of this study is to discover, interpret and contrast the values co-created from the implementation of relationship marketing strategy between universities and companies, likewise detecting the factors that characterize those relationships. To do that, a model that integrates value co-creation, relationship marketing, university-industry relationships, and management theories is proposed and tested empirically in the Colombian context. The research follows the qualitative methodological approach by multiple case studies.*

**Keywords:**

Value co-creation, Relationship marketing, University – Industry relationships

# INDICE

Índice de esquemas.....	XV
Índice de figuras .....	XVI
Índice de tablas .....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>Capítulo 1. MARCO CONCEPTUAL: LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y EL MARKETING RELACIONAL.....</b>	<b>7</b>
1.1    La co-creación de valor .....	9
1.1.1    Concepto de co-creación de valor .....	9
1.1.2    Proceso para la co-creación de valor .....	17
1.1.3    Estudio de la co-creación de valor .....	25
1.2    Marketing relacional.....	27
1.2.1    Concepto de Marketing Relacional .....	27
1.2.2    Proceso del Marketing Relacional.....	31
1.2.3    Factores, antecedentes y resultados del marketing relacional.....	36
1.2.4    El marketing relacional en el contexto Universidad-empresa.....	38
1.2.5    Creación y co-creación de valor a través del marketing relacional.....	44
<b>Capítulo 2. CO-CREACIÓN DE VALOR EN LAS RELACIONES UNIVERSIDAD-EMPRESA: JUSTIFICACIÓN, MODELO CONCEPTUAL Y CUESTIONES A INVESTIGAR.....</b>	<b>49</b>
2.1.    Co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa.....	51
2.2.    Justificación del objetivo de la investigación.....	56
2.3.    Modelo conceptual propuesto y cuestiones a investigar.....	59
2.3.1.    Espacio conjunto de interacciones Universidad-empresa.....	61
2.3.2.    Elementos de la co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa .....	61
2.3.2.1    Variables relacionales.....	61
2.3.2.2.    Recursos tangibles e intangibles .....	62
2.3.2.3.    Actividades o antecedentes.....	63
2.3.2.4.    Capacidades estratégicas.....	64
2.3.3.    Valores co-creados.....	67
<b>Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
3.1.    Enfoque metodológico .....	73
3.2.    Diseño de la investigación.....	74
3.3.    Proceso de los estudios de casos.....	77
3.4.    Justificación de la muestra y de los elementos muestrales.....	80
3.5.    Técnicas para la recolección, preparación, análisis y resultados de la información.....	82
3.5.1.    Recolección de la información.....	83
3.5.2.    Preparación de la información .....	84
3.5.3.    Análisis de la información.....	86
3.5.4.    Análisis de los Resultados.....	87
3.6.    Indicadores de la calidad de la investigación.....	88

<b>Capítulo 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
4.1. Elementos de la relación.....	97
4.1.1. Variables relacionales (ERVR).....	97
4.1.2. Recursos (ERRC).....	106
4.1.3. Capacidades estratégicas (ERCE).....	116
4.1.4. Resumen de los elementos presentes en las relaciones Universidad-empresa en las que se co-crea valor en Colombia.....	123
4.2. Valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en el contexto colombiano.....	126
4.2.1. Valores co-creados relacionados con la investigación y el conocimiento.....	127
4.2.2. Valores co-creados relacionados con recursos económicos o financieros.....	131
4.2.3. Valores co-creados relacionados con los recursos humanos.....	133
4.2.4. Otros valores co-creados.....	136
4.2.5. Resumen de los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en Colombia.....	139
4.3. Reflexiones de las empresas y universidades sobre sus relaciones y propuestas de mejora.....	142
4.4. Co-ocurrencias de códigos, red semántica del fenómeno estudiado y modelo conceptual ajustado.....	155
<b>Capítulo 5. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....</b>	<b>167</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>193</b>
Anexo 1. Constructos marketing relacional.....	194
Anexo 2. Guion entrevistas a representantes de universidades.....	196
Anexo 3. Guion entrevistas a representantes de empresas.....	197

# Índice de esquemas

Esquema 1.	Síntesis de la estructura de la investigación. ....	<a href="#">7</a>
Esquema 2.	La co-creación de valor en Universidades y empresas a través del marketing relacional: Marco conceptual. ....	<a href="#">47</a>
Esquema 3	Co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa: justificación de la investigación, propuesta del modelo conceptual y presentación de las cuestiones a investigar. ....	<a href="#">70</a>

# Índice de figuras

Figura 1.	Componentes del constructo co-creación de valor .....	<a href="#">12</a>
Figura 2.	Creación de valor y fases del proceso de generación de valor .....	<a href="#">15</a>
Figura 3.	Tipología de la co-creación del valor.....	<a href="#">16</a>
Figura 4.	Co-creación de valor entre sistemas de servicio.....	<a href="#">18</a>
Figura 5.	Marco conceptual para la co-creación de valor.....	<a href="#">19</a>
Figura 6.	Proceso de co-creación de valor promovida por la empresa.....	<a href="#">20</a>
Figura 7.	Co-creación de valor: Valor para el proveedor del servicio .....	<a href="#">21</a>
Figura 8.	Esferas en la creación de valor.....	<a href="#">22</a>
Figura 9.	Modelo unificado del proceso de co-creación de valor.....	<a href="#">23</a>
Figura 10.	Influencia del marketing interno en la co-creación de valor.....	<a href="#">25</a>
Figura 11.	Factores determinantes en el éxito de un nuevo servicio de turismo .....	<a href="#">26</a>
Figura 12.	Relación Universidad-empresa: Satisfacción-compromiso-participación .....	<a href="#">27</a>
Figura 13.	Axiomas del marketing transaccional y del marketing relacional .....	<a href="#">28</a>
Figura 14.	Intercambios en las relaciones en el marketing relacional .....	<a href="#">29</a>
Figura 15.	Futuro del marketing relacional.....	<a href="#">31</a>
Figura 16.	Proceso de marketing relacional efectivo entre empresas.....	<a href="#">32</a>
Figura 17.	Procesos de interacción, comunicación planificada y valor .....	<a href="#">33</a>
Figura 18.	Proceso de Marketing Relacional.....	<a href="#">35</a>
Figura 19.	Modelo de factores mediadores en el marketing relacional .....	<a href="#">36</a>
Figura 20.	Factores impulsores de las relaciones entre las universidades y las empresas	<a href="#">39</a>
Figura 21.	Factores de medición de las relaciones Universidad-empresa en Colombia ....	<a href="#">40</a>
Figura 22.	Modelo del Instituto Cambridge-MIT para el intercambio del conocimiento...	<a href="#">41</a>
Figura 23.	Marco conceptual de las relaciones Universidad – Empresa .....	<a href="#">42</a>
Figura 24.	Papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad en las relaciones egresado – universidad .....	<a href="#">43</a>
Figura 25.	Fases de la evolución de los vínculos Universidad – Empresa.....	<a href="#">44</a>
Figura 26.	Co-creación de valor a través de relacionamiento actualizado en interacciones directas.....	<a href="#">45</a>
Figura 27.	Modelo conceptual propuesto: Co-creación de valor en universidades y empresas a través del Marketing Relacional.....	<a href="#">60</a>
Figura 28.	Intercambio de actividades para la creación de valor.....	<a href="#">64</a>
Figura 29.	Proceso de investigación cualitativa: Modelo de enfoque progresivo.....	<a href="#">79</a>
Figura 30.	Modelo conceptual propuesto: Co-creación de valor en universidades y empresas a través del Marketing Relacional.....	<a href="#">96</a>
Figura 31.	Red semántica de relaciones entre valores co-creados y elementos de las relaciones Universidad-empresa .....	<a href="#">162</a>
Figura 32.	Modelo conceptual final: Co-creación de valor en el Marketing relacional Universidad-empresa .....	<a href="#">164</a>



# Índice de tablas

Tabla 1.	Co-creación de valor: Evolución del constructo.....	<a href="#">11</a>
Tabla 2.	Recursos de consumidores y empresas para la co-creación de valor .....	<a href="#">13</a>
Tabla 3.	Co-creación de valor: Elementos que definen el constructo .....	<a href="#">14</a>
Tabla 4.	Co-creación de valor: principales aspectos de divergencia entre los autores .....	<a href="#">17</a>
Tabla 5.	Proceso para la co-creación de valor .....	<a href="#">24</a>
Tabla 6.	Tipología de programas de marketing relacional .....	<a href="#">36</a>
Tabla 7.	Valores co-creados en relaciones de marketing Universidad-empresa .....	<a href="#">54</a>
Tabla 8.	Elementos de las relaciones Universidad-empresa.....	<a href="#">66</a>
Tabla 9.	Co-creación de valor en las relaciones U-e: cuestiones a investigar .....	<a href="#">69</a>
Tabla 10.	Características organizaciones participantes .....	<a href="#">82</a>
Tabla 11.	Libro de códigos de las unidades muestrales: .....	<a href="#">85</a>
Tabla 12.	Libro de códigos co-creación de valor Universidad-empresa: Elementos de la relación y valores co-creados .....	<a href="#">86</a>
Tabla 13.	Libro de códigos ajustado co-creación de valor Universidad-empresa: Elementos de la relación y valores co-creados .....	<a href="#">87</a>
Tabla 14.	Libro de códigos para análisis de co-ocurrencias y red semántica.....	<a href="#">88</a>
Tabla 15.	Metodología de la investigación .....	<a href="#">91</a>
Tabla 16.	Elementos de las relaciones Universidad-empresa en Colombia.....	<a href="#">124</a>
Tabla 17.	Valores co-creados en las relaciones de marketing Universidad-empresas en Colombia.....	<a href="#">140</a>
Tabla 18.	Sugerencias de los entrevistados para mejorar las relaciones Universidad-empresa.....	<a href="#">153</a>
Tabla 19.	Co-ocurrencias entre valores co-creados y elementos de la relación Universidad-empresa .....	<a href="#">155</a>
Tabla 20.	Evidencias de co-ocurrencia de los códigos de valores co-creados y elementos de la relación Universidad-empresa .....	<a href="#">160</a>



# INTRODUCCIÓN



Al analizar el desempeño de la universidad como institución desde sus inicios, observamos que sus objetivos han ido cambiando a lo largo de la historia dependiendo de la dinámica del contexto, aunque esos objetivos siempre han estado enmarcados en actividades de docencia, investigación y extensión o proyección social (Unesco, 2008; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011). Las universidades, actualmente están inmersas en un entorno cada vez más complejo y turbulento al que tradicionalmente han sido ajenas por su naturaleza organizacional; sin embargo, desde finales del siglo XX se ven afectadas de manera directa por su contexto: se está incrementando la competencia, están evolucionando las necesidades de los mercados, disminuyen los recursos económicos de carácter público y surge la necesidad de equipos multidisciplinares que les permitan desarrollar sus tareas de investigación y docencia de una forma adecuada (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008).

Además, la sociedad y los Estados están exigiendo participación activa de las universidades, lo que se puede apreciar, entre otros aspectos, en la difusión de los resultados de indicadores de gestión de universidades en algunos países, entre los que se incluyen, además de número de estudiantes y de publicaciones, información concerniente al número de patentes solicitadas y al de licencias concedidas, o los ingresos financieros por contratos de I+D con la industria e incluso spin-off creadas, entre otros (Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández de Lucio, 2011:115), como en el caso de la Fundación para la educación superior del Reino Unido que desde los años 90 aplica una encuesta para conocer la interacción entre la educación superior, los negocios y la comunidad –HE-BCI Survey y hace públicos los resultados (D’Este, Martínez y Molas-Gallart, 2014:5).

En consecuencia, las presiones actuales y la fuerte competencia a la que está expuesta la universidad conlleva que las actividades de extensión y proyección social se hayan convertido en herramientas estratégicas que las universidades usan para su supervivencia y para el desarrollo sostenible de las regiones, motivo por el cual se busca que estas prácticas se repliquen. Consecuentemente, se sugiere a las universidades que sean más flexibles en su administración y se atrevan a implementar estrategias de marketing que han sido utilizadas exitosamente por otras organizaciones (Peralt-Rillo y Ribes-Giner, 2013). Buenos ejemplos de estos cambios estratégicos valiosos para garantizar la supervivencia son las alianzas estratégicas con sus stakeholders<sup>1</sup>, entre los que destacan las empresas (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008).

Esta necesidad de acercamiento se ha acentuado aún más desde que la globalización de la economía y los avances tecnológicos derribaron barreras nacionales y la competencia se elevó ostensiblemente en el sector de la educación superior. De ahí que, tanto las pedagogías, la oferta académica y las relaciones de las universidades con el entorno requieren replanteamientos profundos para que se logre generar co-creación de valor conjuntamente entre las universidades y sus estudiantes, las empresas y la sociedad en general (Judson y Taylor, 2014).

---

<sup>1</sup> Stakeholders: actores que se pueden ver afectados, positiva o negativamente, por la acción de una empresa

En este sentido, la importancia de promover relaciones entre universidades y empresas para su sostenibilidad en un mundo cada vez más dinámico, radica en que, a través del intercambio de conocimiento se fortalecen sus ventajas competitivas y el resultado de dicho intercambio se convierte en un impulso para la innovación y el crecimiento económico (Galán-Muros y Plewa, 2016), lo que influye en el desarrollo de la sociedad en general. En el mismo sentido, las relaciones Universidad-empresa son trascendentales porque favorecen la creación de valor para los grupos de interés de esas instituciones educativas (Frasquet, Calderón y Cervera, 2012).

Y es que la importancia de las relaciones Universidad-empresa radica en la relevancia que tiene el conocimiento en la actualidad ya que el desarrollo de las sociedades depende en gran medida de la capacidad de interacción y de aprendizaje que resulte en innovación entre diferentes stakeholders (Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández de Lucio, 2011). La ventaja competitiva como base de la competitividad y productividad de las universidades está determinada por cuatro factores: “... *la dotación y gestión de recursos y capacidades, la transferencia, la innovación y la interacción Universidad-empresa*” (González Cruz y Hernández Fernández, 2014:93). Entendiendo que las universidades deben mejorar su eficiencia, defender su posicionamiento y contribuir al desarrollo económico y social de las regiones, se requiere generar sinergias con otros actores, como el sector empresarial, que permitan el logro de objetivos de cada actor.

Es así como se hace una invitación a universidades y empresas a que hallen puntos de encuentro que les permita alinear sus objetivos, estilos y administración de tiempos en las relaciones, lo cual acontece no solamente en los países desarrollados donde estas alianzas se han producido tradicionalmente, sino también en algunos países como los Latinoamericanos (Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández de Lucio, 2011).

Colombia no es ajena a esta realidad, por lo que universidades, empresas y el gobierno central han empezado a generar propuestas como los Comités Universidad-Empresa-Estado, CEE, creados en el año 2003, a través de los cuales se han observado algunos resultados positivos. No obstante, aunque en Colombia ha sido resaltada repetidamente la necesidad de que empresas y universidades se unan para elevar indicadores de competitividad y desarrollo (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011), en la revisión de literatura realizada no se encontró material que aborde el tema de las relaciones entre las universidades y las empresas en el contexto colombiano desde la orientación de la co-creación de valor en el marketing relacional Universidad-empresa, entendiendo que el marketing relacional se caracteriza por sus intercambios relacionales productivos y efectivos a diferencia de otras relaciones que son inefectivas e improductivas (Morgan y Hunt, 1994).

Lo anterior evidencia la necesidad de que la academia explore este fenómeno y genere mayor conciencia sobre los valores que se co-crean para diversos stakeholders en las relaciones de marketing Universidad-empresa. Adicionalmente, con este estudio se da respuesta a otra necesidad detectada por investigadores como Duque Oliva (2009) de proponer modelos ajustados a la dinámica del contexto colombiano.

En este orden de ideas, la presente tesis doctoral tiene como objetivo:

*descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas en Colombia, así como detectar los elementos que participan en dichas relaciones.*

Este objetivo se descompone en los siguientes sub-objetivos:

- Entender la manera como se desarrollan las relaciones de marketing Universidad-empresa en Colombia.
- Identificar las variables relacionales presentes en las relaciones Universidad-empresa.
- Determinar y comparar los valores que se co-crean en las relaciones Universidad-empresa.
- Realizar un aporte a la teoría de la co-creación de valor en las relaciones de marketing Universidad-empresa.
- Formular sugerencias a universidades y empresas para que sus relaciones de marketing sean co-creadores de valor.
- Proponer a estudiosos de la co-creación de valor y del marketing relacional Universidad-empresa algunos temas de investigación derivados de los resultados del estudio.

Para alcanzar dichos objetivos se propone un modelo conceptual que será testado en universidades y empresas colombianas.

Esta tesis consta de cinco capítulos, como se ilustra en el esquema 1.

El primer capítulo contiene el marco conceptual, se abordan los fundamentos teóricos de la co-creación de valor, se analiza la evolución del constructo, el proceso en el que se desarrolla la co-creación de valor y se revisan algunas estrategias de medición de la co-creación de valor que han sido utilizadas tales como el marketing relacional, las relaciones Universidad-empresa y la co-creación de valor en las relaciones y en las relaciones Universidad-empresa. Se hace una revisión de la literatura del marketing relacional, la evolución del constructo, el proceso, sus factores, antecedentes y consecuencias. En este mismo capítulo se estudian las relaciones Universidad-empresa, para terminar con la co-creación de valor que emerge del marketing relacional.

En el segundo capítulo se profundiza en el análisis de la co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa, se justifica el problema de investigación y se enuncia el objetivo del estudio. Además, se introduce el modelo conceptual propuesto respaldándolo con teorías de co-creación de valor, marketing relacional, teorías organizacionales, de relaciones Universidad-empresa y de co-creación en las relaciones Universidad-empresa. La sección se cierra con las cuestiones a investigar.

El tercer capítulo se dedica a la metodología de la investigación. Se define el enfoque metodológico del estudio, la selección del diseño, se argumenta el proceso metodológico seleccionado, se justifica la muestra y se detallan los elementos muestrales. La investigación se realiza siguiendo el enfoque cualitativo exploratorio a través de la metodología de estudio de casos múltiples. A continuación, se explican en

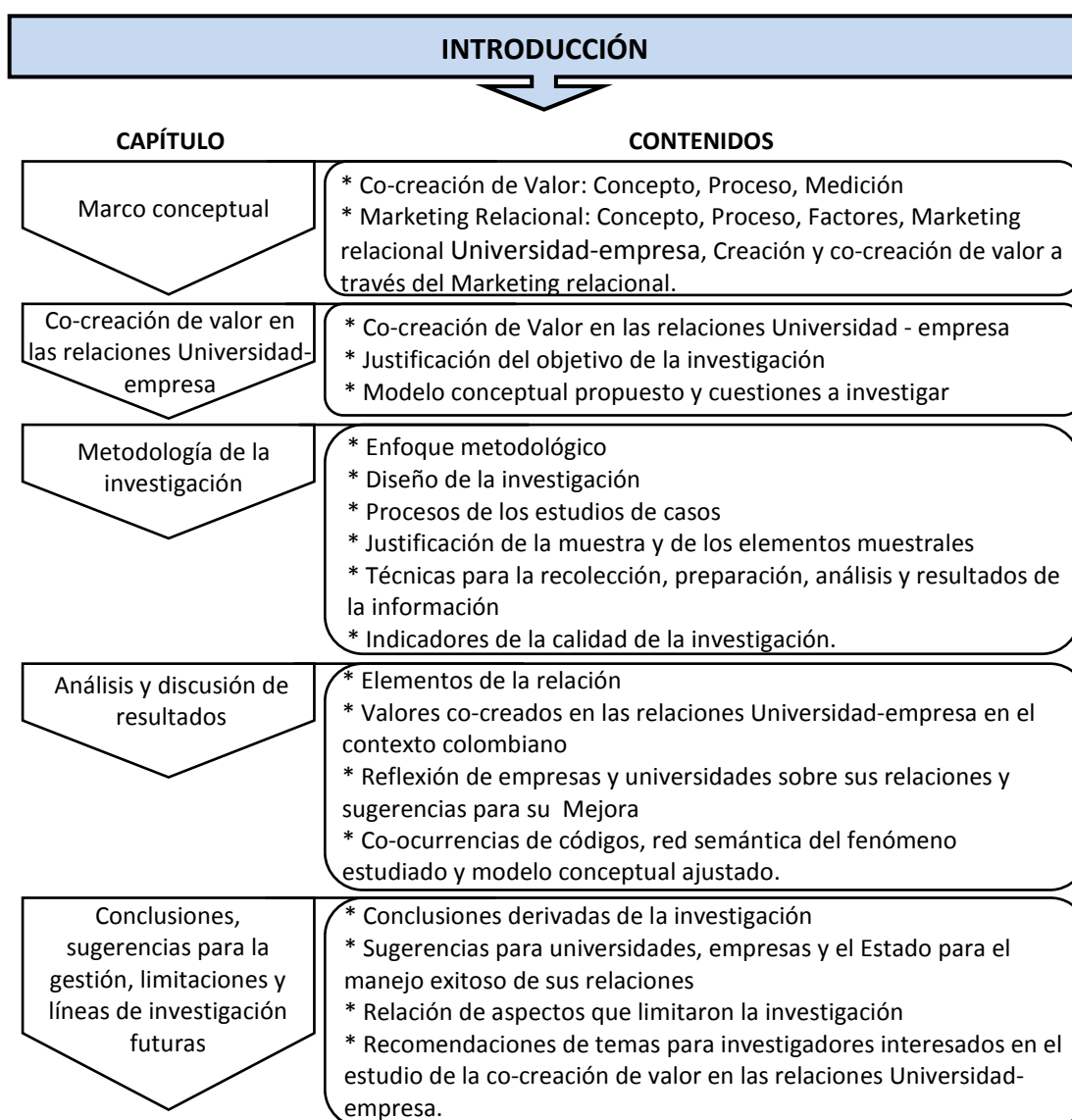
detalle las técnicas utilizadas para la recolección, preparación y análisis de la información y los resultados. El capítulo culmina con la descripción de las actividades que aseguran el cumplimiento de los indicadores de calidad de la investigación cualitativa.

El análisis de la información y la discusión de los resultados conforman el capítulo cuarto. Siguiendo el orden del modelo conceptual propuesto, se inicia con el análisis de los elementos de la relación: variables relacionales, recursos y capacidades estratégicas. Se continúa con el análisis y discusión de los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa clasificados en cuatro grupos de acuerdo a la afinidad de sus componentes: investigación y conocimiento, recursos económicos o financieros, recursos humanos y otros valores co-creados. Se prosigue con una revisión de las reflexiones que hacen los entrevistados respecto a la importancia de las relaciones Universidad-empresa en Colombia. En la parte final del capítulo se discute la información de co-ocurrencias de códigos, se presenta la red semántica del estudio y se introduce el modelo conceptual ajustado de las relaciones Universidad-empresa en Colombia en las que se co-crea valor.

Para terminar, en el quinto y último capítulo de la investigación se presentan las conclusiones del estudio, se ofrecen recomendaciones para que universidades y empresas mejoren sus relaciones de marketing, se detallan las limitaciones del estudio y se hacen sugerencias de temas para investigadores que deseen profundizar el estudio del fenómeno de la co-creación de valor de universidades y empresas en sus relaciones de marketing.



### Esquema 1. Síntesis de la estructura de la investigación



Fuente: Elaboración propia



## Capítulo 1

# **MARCO CONCEPTUAL: LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y EL MARKETING RELACIONAL**



*En esta investigación se propone un modelo integrador teórico que permita descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas en Colombia, así como detectar los elementos de dichas relaciones. En tal sentido, en el marco conceptual se estudian los conceptos de partida cuyas relaciones darán lugar al modelo, específicamente, la co-creación de valor y su proceso, el marketing relacional, su proceso, sus elementos impulsores y sus consecuencias. Asimismo se hace una introducción a la teoría del marketing relacional aplicado a las relaciones Universidad-empresa, para cerrar con el estudio de la creación y co-creación de valor en el marketing relacional.*

## **1.1 La co-creación de valor**

Iniciamos el marco conceptual de la presente tesis analizando uno de los dos conceptos que suponen el fundamento de la misma, la co-creación de valor. Para ello se analiza la evolución del constructo, desde sus inicios con los aportes de Prahalad y Ramaswamy (2004) y Vargo y Lusch (2004), hasta las contribuciones teóricas contemporáneas de otros autores que lo abordan desde la teoría del Servicio. También se exponen cuáles son los componentes del proceso a través del que se genera la co-creación de valor y se muestran algunos ejemplos de la manera como se ha abordado el estudio de la co-creación de valor.

### **1.1.1 Concepto de co-creación de valor**

La co-creación de valor es un constructo relativamente nuevo que ha sido enunciado de diversas maneras en la teoría del marketing, aunque la actividad en sí misma haya sido practicada desde hace largo tiempo (Ind y Coates, 2013; Grönroos, Strandvik y Heinonen, 2015).

La co-creación tiene gran relevancia considerando que las nuevas formas de interacción entre consumidores y empresas exigen de los directivos el entendimiento de los ambientes y entornos en los que están inmersas las actividades de co-creación de valor dadas sus implicaciones en la sostenibilidad y permanencia de las empresas en el mercado (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013).

En consecuencia, las empresas están comprometidas a desarrollar competencias que permitan la integración de recursos con sus consumidores, con otros actores y con la sociedad en general para promover acciones de co-creación de valor que faciliten el cumplimiento de las promesas de valor (Bettencourt, Lusch y Vargo, 2014).

Uno de los trabajos de definición del constructo que más se ha debatido y a partir del cual han surgido numerosos aportes es el realizado por Prahalad y Ramaswamy (2004), quienes definen la co-creación de valor como la creación conjunta de valor entre la empresa y el consumidor, resultante de interacciones de calidad que permiten al consumidor individual crear experiencias únicas con la empresa.

Recientemente, Vargo y Lusch (2011), Grönroos (2012), Neghina, Caniels, Bloemer y Van Birgelen (2015) afirman que la co-creación de valor, que puede ser para una o para las dos partes, se produce gracias a la colaboración conjunta entre las partes involucradas en interacciones directas, partes que pueden denominarse proveedores de servicio y consumidores (Grönroos, Strandvik y Heinonen, 2015), consumidores y empleados del servicio (Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen, 2015), u otro beneficiario (Grönroos, 2012).

Roser, DeFillippi y Samson (2013) definen la co-creación de valor como un proceso interactivo, creativo y social iniciado por las empresas que se lleva a cabo con otros actores con el objetivo de crear valor. Greer, Lusch y Vargo (2016:9) aportan que *“la co-creación y la innovación surgen a través de una red de interdependencias entre personas y empresas que intercambian servicios”*.

En otras palabras, la co-creación es entendida como la participación y democratización de los actores inmersos en transacciones, que tiene como objetivo la generación de significado especial para dichos actores Vargo y Lusch, 2011, (Ind y Coates, 2013) y es determinada contextualmente (Lusch y Vargo, 2014;).

La co-creación de valor también ha sido definida como un proceso conjunto y colaborativo que se desarrolla simultáneamente entre pares y tiene como resultado la producción de valor nuevo, tanto material como simbólicamente (Galvagno y Dalli, 2014); o como la creación del valor en uso del consumidor a través de interacciones (Grönroos y Voima, 2013).

En el ámbito del B2C, la co-creación de valor es definida como el resultado de una actividad conjunta y colaborativa que se desarrolla entre un consumidor y un empleado del servicio con el propósito de co-crear valor para al menos uno de los actores (Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen, 2015). Pero en términos generales, además de la empresa y el consumidor, existen otros actores que, aunque no tienen participación directa en las transacciones, lo que los hace imperceptibles, influyen en la ocurrencia de la co-creación de valor (Wieland, Koskela-Huotari y Vargo, 2015). A manera de síntesis, la tabla 1 exhibe la evolución del constructo.

La co-creación de valor surge a través del diálogo y de la transferencia de conocimiento y de otros recursos e interacciones que promueven el aprendizaje organizacional y la creación y renovación de recursos. La integración de recursos se da cuando los actores unen sus recursos para beneficio mutuo en función de sus expectativas, necesidades y capacidades (Gummesson y Mele, 2010) y especialmente de sus habilidades y conocimientos (Ballantyne, Varey, Frow y Payne, 2008).

**Tabla 1. Co-creación de valor: Evolución del constructo**

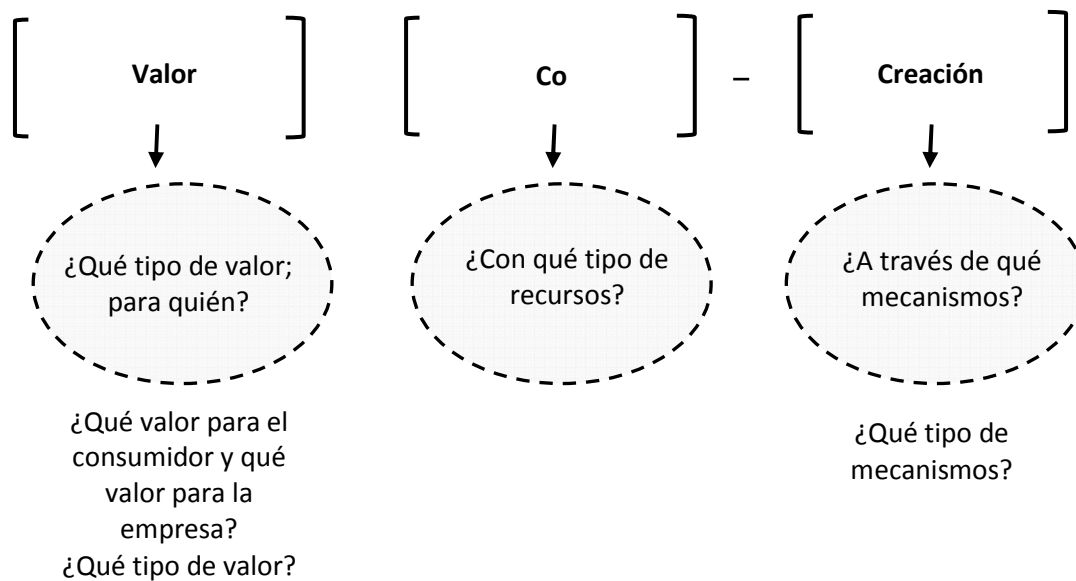
<b>Año</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Aportaciones</b>
2004	Prahalad y Ramaswamy	La co-creación de valor es la creación conjunta de valor entre la firma y el consumidor, la cual es resultante de interacciones de calidad que le permiten al consumidor individual crear experiencias únicas con la firma. El valor es co-creado por la empresa
2011 2012	Vargo y Lusch; Grönroos	La co-creación es una actividad conjunta colaborativa entre actores inmersos en interacciones directas que buscan contribuir al valor resultante para una o para las dos partes
2013	Grönroos y Voima	La co-creación es la creación de valor en uso del consumidor a través de interacciones
2013	Ind y Coates	La co-creación es la participación y democratización de los actores inmersos en transacciones, que tiene como objetivo la generación de significado especial para dichos actores
2013	Roser, DeFillippi y Samson	La co-creación es un proceso interactivo, creativo y social que se desarrolla entre diversos actores y que es iniciado por la empresa en diferentes etapas de la creación de valor
2014	Lusch y Vargo	La co-creación resulta de las interacciones entre actores que buscan obtener beneficio de sus relaciones y es determinada contextualmente
2014	Galvagno y Dalli	La co-creación es un proceso conjunto y colaborativo que se desarrolla simultáneamente entre pares, el cual tiene como resultado la producción de valor nuevo, tanto material como simbólicamente
2015	Neghina, Caniëls, Bloemer y Van Birgelen	La co-creación es el resultado de una actividad conjunta y colaborativa que se desarrolla entre un consumidor y un empleado del servicio con el propósito de co-crear valor para al menos uno de los actores
2016	Greer, Lusch y Vargo	La co-creación surge de una red de interdependencias entre empresas y personas que intercambian servicios

*Fuente: Elaboración propia*

De esta manera, a través de la co-creación de valor, se da una respuesta adecuada a un consumidor actual que se caracteriza por estar informado, conectado a las redes, que cuenta con criterio para tomar decisiones de compra en ambientes competitivos y que tiene el deseo de participar con la empresa en aquellos procesos en que pueda hacerlo (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Con el ánimo de hacer el constructo co-creación de valor entendible para profesionales e investigadores, Saarijärvi, Kannan y Kuusela (2013) describen cada uno de sus componentes (figura 1).

**Figura 1. Componentes del constructo Co-Creación de Valor**



*Fuente: Saarijärvi, Kannan y Kuusela (2013)*

Si analizamos con detalle los tres componentes del constructo, encontramos en primer lugar que la palabra “co” hace referencia a los recursos que son diseñados por las empresas con el objetivo de propiciar interacciones con los consumidores y posibilitar así un ambiente que favorezca la co-creación de valor (Grönroos, 2011). Dichos recursos pueden ser tangibles e intangibles, tales como tecnologías, redes sociales, conocimiento y experiencia de los consumidores, empresas, comunidades, propuestas de valor (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), horarios de atención al público, instalaciones físicas, herramientas y equipos, así como interacciones permanentes a través de reuniones, asesorías y talleres (Rashid, Varey y Costley, 2011).

En esencia los recursos pueden ser de dos categorías: operandos y operantes (Constantin y Lusch, 1994; Hunt, 2004). Los operandos son recursos físicos, como por ejemplo, materias primas que se utilizan para crear un producto final; los recursos operantes están relacionados con aspectos intangibles trascendentales para la co-creación de valor dado que se utilizan para la transformación de los recursos operandos y de otros recursos operantes, como por ejemplo, el conocimiento y las capacidades de los empleados, los controles, rutinas, culturas y competencias organizacionales, el conocimiento sobre la competencia y sobre tecnologías, o las relaciones de las empresas con los consumidores, competidores y proveedores (Hunt, 2004).

Los recursos operantes a su vez se clasifican en básicos, compuestos, e interconectados, siendo los últimos los que generan una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia dado que se presentan a través de interrelaciones entre diversos actores, lo que genera una sinergia de valor a través del intercambio, por ejemplo, la combinación del conocimiento de los empleados con la información obtenida por la empresa a través de sus relaciones con clientes y con proveedores (Madhavarant y Hunt, 2008).



Una clasificación reciente de los recursos utilizados para la co-creación de valor tanto por consumidores como por empresas es la propuesta por Agrawal y Rahman (2015), quienes los dividen en: financieros, físicos, legales, humano-culturales, de cultura empresarial, informacionales y relacionales/sociales, tal y como se puede apreciar en la tabla 2. Estos recursos no se excluyen mutuamente, sino que por el contrario puede existir superposición entre ellos (Agrawal y Rahman, 2015).

**Tabla 2. Recursos de consumidores y empresas para la co-creación de valor**

	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos legales	Recursos humano-culturales	Recursos organizacionales	Recursos de información	Recursos relacionales
Recursos de los consumidores	Dinero, Objetos materiales, Espacio físico	Energía, Emoción, Fuerza	Derechos propiedad intelectual, Derechos de protección del consumidor	Conocimiento tácito, Status, Recursos culturales	Destrezas, Conocimiento, Valores personales, Creencias	Realimentación Blogs, Información compartida, Críticas	Relaciones familiares, Comunidades de consumidores, Relaciones comerciales
Recursos de las empresas	Ofertas, Dinero y valor, Acceso al mercado financiero	Planta física, Equipos, Máquinas, Tecnologías	Marca, Derechos, Licencias	Destrezas, Competencias, Ideas, Conocimiento de los empleados	Capacidades, Control, Políticas, Cultura	Inteligencia de mercados	Relaciones con proveedores y consumidores

*Fuente: Agrawal y Rahman (2015)*

El segundo elemento del constructo, “creación”, se refiere a los mecanismos a través de los cuales los recursos provenientes de los diferentes actores se integran en la creación de valor y posteriormente se convierten en valor en uso, como por ejemplo, la co-producción, el co-diseño, o el co-desarrollo (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), el co-consumo (Payne, Storbacka y Frow, 2008; Grönroos y Ravald, 2011; Gebauer, Johnson y Enquist, 2010), la co-producción, co-distribución, co-promoción, co-fabricación, co-experiencias, co-innovación, co-ideación, co-evaluación, co-testeo (Agrawal y Rahman, 2015) y co-lanzamiento (Mele, 2011). Estos mecanismos constituyen un reto para las empresas ya que éstas deben concentrarse en su diseño y ofrecimiento a los consumidores (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), sin olvidar que dichos mecanismos de provisión de servicio están formados por recursos y procesos que carecen de valor por sí mismos y que todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos (Grönroos, 2011).

La literatura permite deducir que para que la co-creación de valor se genere, se requieren algunos elementos, denominados por los investigadores: recursos, mecanismos para la co-creación de valor y actores, lo que se resume en la tabla 3.

**Tabla 3. Co-creación de valor: Elementos que definen el constructo**

	<b>Año</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Aportaciones</b>
<b>Recursos</b>	1994	Constantin y Lusch	Los recursos operandos son tangibles, se usan en la elaboración de productos; los operantes son intangibles y se usan para transformar otros recursos operandos y operantes. Los operantes son valiosos para la co-creación de valor y generación de ventaja competitiva.
	2004	Hunt	Recursos operandos: materias primas. Recursos operantes: conocimiento y capacidades de los empleados; controles, rutinas y competencias de empresa; conocimiento sobre competencia y tecnologías; relaciones de empresas con consumidores, competidores y proveedores.
	2008	Madhavarant y Hunt	Recursos operantes: básicos, compuestos e interconectados. Los interconectados generan mayor ventaja competitiva difícil de imitar, se generan por interrelaciones directas y únicas entre los actores.
	2011	Rashid, Varey y Costley	Recursos tangibles o intangibles: horarios de atención al público, instalaciones físicas, herramientas y equipos, interacciones
	2013	Saarijärvi, Kannan y Kuusela	Recursos tangibles o intangibles: tecnologías, redes sociales, conocimiento y experiencia de los consumidores, empresas, comunidades, propuestas de valor
	2015	Agrawal y Rahman	Recursos para la co-creación de valor: financieros, físicos, legales, humano-culturales, organizaciones, información y relaciones sociales.
<b>Actores</b>	2004	Prahalad y Ramaswamy	Empresa y consumidor
	2004 2008	Hunt Madhavarant y Hunt	Empresas, consumidores, competidores y proveedores
	2008	Madhavarant y Hunt	Empresas, clientes
	2012	Grönroos	Otros stakeholders
	2015	Grönroos, Strandvik y Heinonen	Proveedores de servicio y consumidores
	2015	Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen	Consumidores y empleados del servicio
	2015	Wielan, Koskela-Huotari y Vargo	Otros actores imperceptibles que aunque no participan en las interacciones directas influyen en la generación de la co-creación de valor
<b>Mecanismos</b>	2008 2010 2011	Payne, Storbacka y Frow Gebauer, Johson, Enquist Grönroos y Ravald	Co-consumo
	2011	Mele	Co-lanzamiento
	2013	Saarijärvi, Kannan y Kuusela	Co-producción, co-diseño, co-desarrollo
	2015	Agrawal y Rahman	Co-distribución, co-promoción, co-fabricación, co-experiencias, co-innovación, co-ideación, co-evaluación, co-testeo

Fuente: Elaboración propia

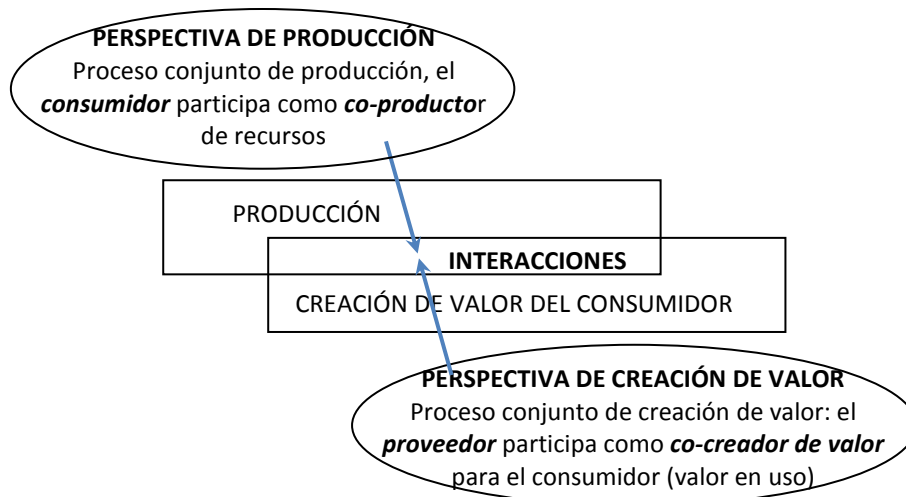
Por último, el tercer elemento, el “valor” es un beneficio actual o percibido que puede ser cualitativo o cuantitativo, proveniente de fuentes tales como bienes materiales, servicios, procesos e información (Durugbo y Pawar, 2014) y consecuencia de interacciones entre actores que integran recursos (Vargo, Maglio y Akaka, 2008), o sin interacciones (Heinonen y Strandvik, 2015). Las empresas deben premiar las contribuciones realizadas por los consumidores e incorporarlas a sus procesos, pues estos aportes para la co-creación de valor deben convertirse en actividades seductoras y propiciadoras de beneficios para las dos partes de forma que el valor que se genere sea recíproco (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Ballantyne y Varey, 2006; Pini, 2009; Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013).

En tal sentido, la empresa debe determinar claramente la clase de valor que es co-creado (hedónico, utilitario o de otra categoría), así como el actor para el cual es co-creado dicho valor, como, por ejemplo, mayores ventas para la empresa, premios para los consumidores, o nuevo conocimiento a través del diálogo basado en la confianza que puede ser utilizado por la empresa para el diseño de nuevos productos (Ballantyne y Varey, 2006).

En consecuencia, para lograr la diferenciación de los competidores, se hace necesario que las empresas reemplacen sus estrategias de marketing tradicionales centradas en el producto y se concentren en co-crear valor con sus consumidores a través de propiciar interacciones personalizadas con su mercado (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2008; Grönroos 2011).

A diferencia de Vargo (2008), que afirma que la empresa está limitada a ofrecer únicamente propuestas de valor, Grönroos (2011) considera que la empresa también tiene la oportunidad de influir activa y directamente en la creación de valor promoviendo interacciones con los consumidores (Ver figura 2).

**Figura 2. Creación de valor y fases del proceso de generación de valor**



Fuente: Grönroos (2011)

Con respecto a la acción de co-crear valor y a la necesidad de que se desarrollen interacciones para que ésta se produzca, hay distintas posiciones entre los autores. Por una parte, Vargo y Lusch (2004) sostienen que el valor siempre es co-creado, sin embargo, Grönroos, Strandvik y Heinonen (2015) y Heinonen y Strandvik (2015) afirman que dicha tesis no es válida dado que en ocasiones bien sea el consumidor o la empresa no están interesados en participar en la co-creación de valor o no son conscientes del fenómeno, por lo que bajo estas circunstancias el valor se crea, pero no se co-crea (ver figura 3). En lo referente a las interacciones, Heinonen y Strandvik (2015) sustentan que éstas no son indispensables para que la co-creación de valor se produzca, lo que contradice lo sostenido por Vargo y Lusch (2004) y por Vargo, Maglio y Akaka (2008), entre otros.

**Figura 3. Tipología de la co-creación de valor**

<b>Inconsciente</b>	<b>C.</b> Creación de valor promovida por el cliente	<b>D.</b> Creación de valor espontánea
	<b>A.</b> Co-reacción de valor intencional	<b>C.</b> Creación de valor promovida por el proveedor
<b>Intencional</b>	<b>Intencional</b>	<b>Inconsciente</b>

*Fuente: Grönroos, Strandvik y Heinonen (2015)*

Otros enfoques contradictorios entre los investigadores, pero fundamentales para la evolución del estudio de la co-creación de valor como constructo son los de Vargo y Lusch (2004), Grönroos (2011) y Heinonen y Strandvik (2015). Vargo y Lusch (2004) afirman que es el servicio, en vez del producto, el aspecto que debe ser concebido como la unidad fundamental de intercambio, mientras que Grönroos (2011) considera que la base fundamental en los negocios es la recíproca creación de valor para lo cual el servicio se convierte en factor mediador y son las interacciones, el proceso de diálogo y la influencia conjunta, los factores centrales de la co-creación.

Por otra parte, Heinonen y Strandvik (2015) aseveran que la esencia de la co-creación de valor se encuentra en la lógica del consumidor, sus intenciones y acciones, así como en el valor que germina en el contexto de los consumidores. En estas definiciones se evidencian divergencias entre lo que dichos autores consideran aspectos o actores esenciales para la co-creación de valor: el servicio (Vargo y Lusch, 2004), las interacciones de comunicación (Grönroos, 2011) y el consumidor (Heinonen y Strandvik, 2015).

Como se puede apreciar en la revisión teórica de la definición del constructo co-creación de valor, la discusión sigue vigente y se presentan controversias (Galvagno y Dalli, 2014; Alves, Fernandes y Raposo, 2015), siendo los aspectos más debatidos, como se resume en la tabla 4, si el valor se co-crea siempre, la obligatoriedad de interacciones para su surgimiento y la unidad de intercambio en el que se centra la co-creación de valor.

**Tabla 4. Co-creación de valor: Principales divergencias entre los autores**

Puntos de divergencia	¿Siempre crea valor?	2004	Vargo y Lusch	El valor siempre se co-crea.
		2015	Grönroos, Strandvik y Heinonen; Heinonen y Strandvik	El valor no se co-crea siempre, si no que simplemente se crea cuando la empresa o el consumidor no están interesados en participar en la co-creación de valor o no son conscientes del fenómeno.
	Interacciones	2004 2008	Vargo y Lusch; Vargo, Maglio y Akaka	Las interacciones entre los actores son indispensables para la co-creación de valor.
		2015	Heinonen y Strandvik	Las interacciones entre los actores no son indispensables para la co-creación de valor.
	Unidad de intercambio	2004	Vargo y Lusch	El servicio es la unidad fundamental de intercambio en la co-creación de valor.
		2011	Grönroos	El servicio es un factor mediador por lo que son las interacciones, el proceso de diálogo y la influencia conjunta los factores centrales de la co-creación.
		2015	Heinonen y Strandvik	El factor central de la co-creación de valor se encuentra en la lógica del consumidor, sus intenciones y acciones, así como en el valor que germina en el contexto de los consumidores.

*Fuente: Elaboración propia*

En esta investigación, consideraremos la co-creación de valor como creación conjunta de beneficios únicos y especiales entre diversos actores que realizan acercamientos y participan en actividades concertadas, con el objetivo de obtener resultados particulares que solamente se pueden lograr a través de las relaciones, lo que está en línea con lo expresado, entre otros, por Ballantyne y Varey (2006) y por Grönroos (2011; 2012).

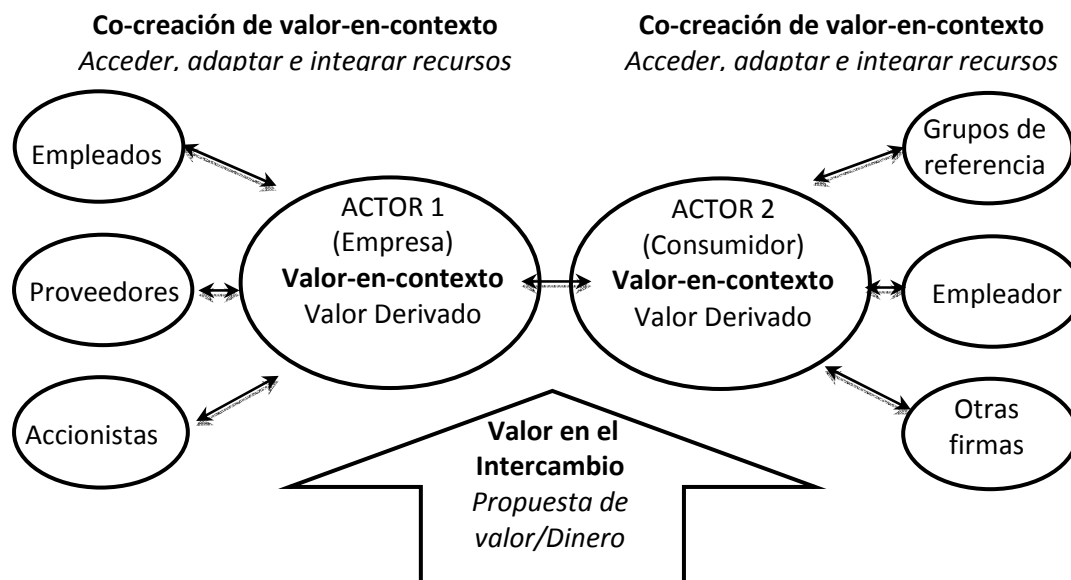
### 1.1.2 Proceso para la co-creación de valor

El proceso de co-creación de valor ha sufrido modificaciones a través del tiempo, aunque tres de sus componentes han permanecido desde los inicios: la empresa, el consumidor y las interacciones entre ambos. Pioneros en la descripción del proceso como Prahalad y Ramaswamy (2004), afirman que el consumidor junto con la empresa son co-creadores de valor pero que el valor es determinado por el consumidor y es co-creado a través de intercambio entre sistemas de servicio.

Estos sistemas presentan una configuración de recursos que incluyen personas, información y tecnología y están conectados a otros sistemas a través de propuestas de valor, que deben ser aceptadas y evaluadas para que se genere co-creación de valor. Los sistemas pueden ser internos o externos y pueden ser personas (como en el caso de los empleados), o grupos de personas, tales como familias, empresas, países (Vargo, Maglio y Akaka, 2008), proveedores y aliados (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), pero solo son considerados sistemas si pueden actuar, usar recursos y trabajar con otros para beneficio mutuo (Vargo, Maglio y Akaka, 2008). En la figura 4 se puede apreciar el proceso de la co-creación de valor entre sistemas de servicio.

Como resultado se deduce que las empresas como sistemas de servicios son intermediarias en el proceso de co-creación de valor y que su función es establecer conexiones y relaciones con otros sistemas de servicios en forma de propuestas de valor y provisión de servicios (Vargo, Maglio y Akaka, 2008).

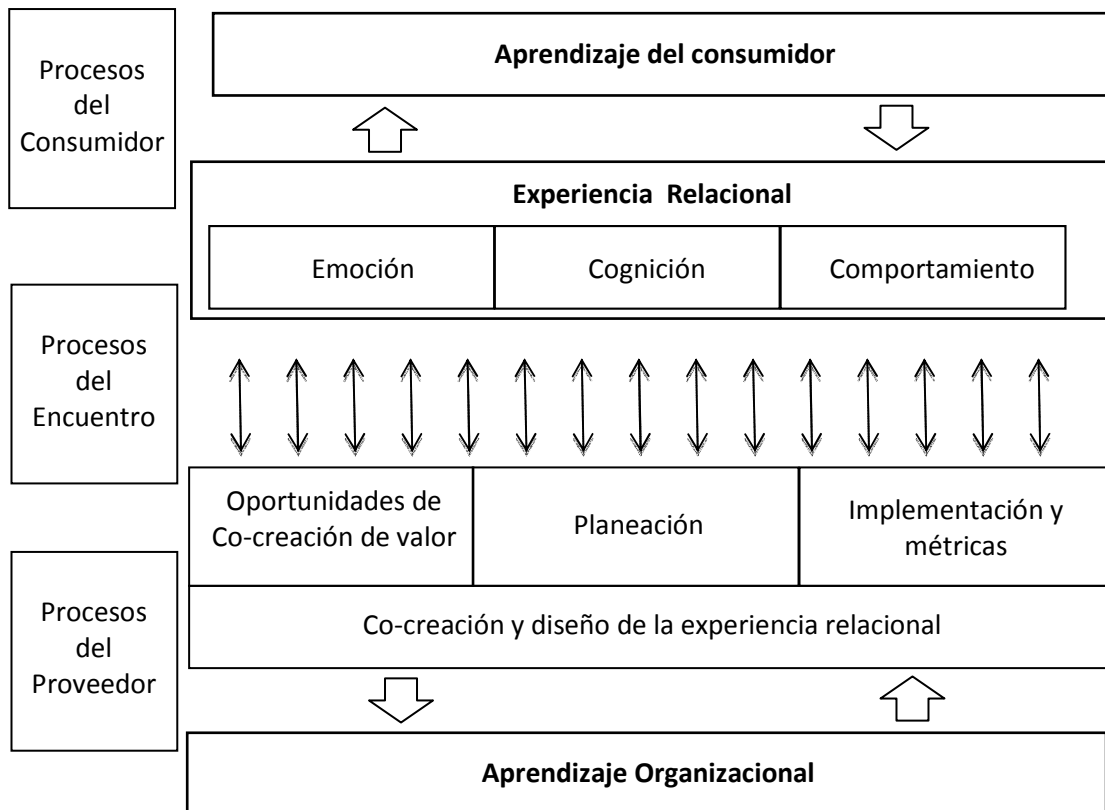
**Figura 4. Co-creación de valor entre sistemas de servicio**



*Fuente: Vargo, Maglio y Akaka (2008)*

Otros autores como Payne, Storbacka y Frow (2008), afirman que los procesos de creación de valor del consumidor son dinámicos, no-lineales, interactivos y a menudo inconscientes y que son el resultado de una serie de actividades que el consumidor realiza para alcanzar su objetivo personal, por lo que se requiere acceso y posibilidad de uso de la información, del conocimiento y del desarrollo de destrezas. Es así como la creación de valor se desarrolla en diferentes procesos que se interrelacionan entre sí: los procesos del consumidor, los del proveedor y los de los encuentros entre ambos (figura 5).

**Figura 5. Marco conceptual para la co-creación de Valor**



*Fuente: Payne, Storbacka y Frow (2008)*

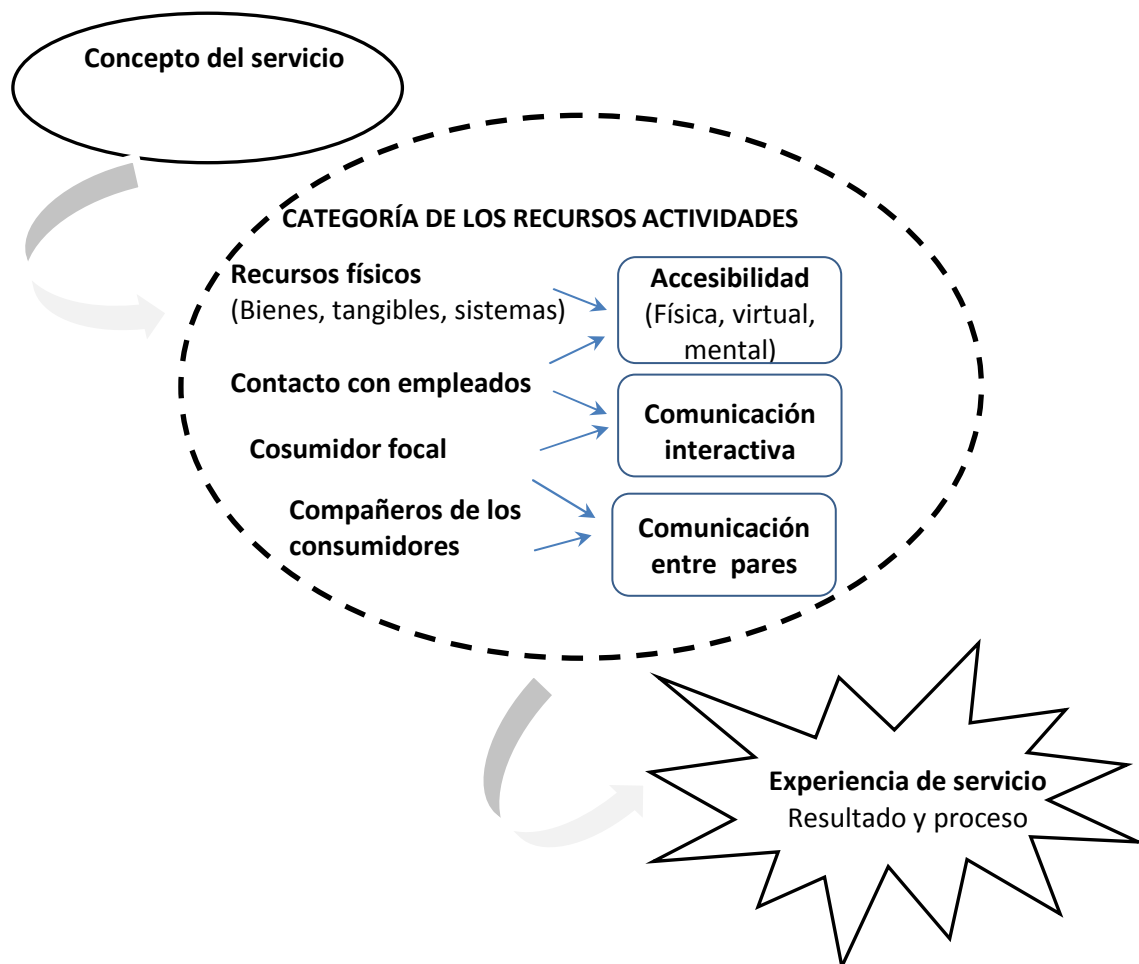
El grado de satisfacción que el consumidor percibe de sus experiencias influye en su participación en actividades futuras de creación de valor con el proveedor. Para el proveedor, los procesos de creación de valor para los consumidores implican planificación e implementación de estrategias que buscan maximizar los resultados de las interacciones con los consumidores, a través de la oferta de propuestas de valor interesantes basadas en la comprensión de los procesos de creación de valor de los consumidores. En los encuentros, que pueden darse por iniciativa conjunta o individual de la empresa o del consumidor, se desarrollan interacciones y transacciones entre el consumidor y el proveedor (Payne, Storbacka y Frow, 2008).

Grönroos (2012) afirma que la co-creación de valor emerge a través de interacciones directas entre la empresa y el consumidor, pero que es el consumidor quien determina el valor dependiendo de sus experiencias durante el proceso de interacciones y después del uso. Las interacciones promueven el diálogo del consumidor con empleados del servicio, lo que genera co-creación de valor. Años más tarde Grönroos replantea su posición con respecto a las interacciones expresando que cuando son indirectas, sin diálogo, el consumidor se convierte en creador de valor (Grönroos y Voyma, 2013; Grönroos y Gummerus, 2014) lo que coincide con lo planteado por Heinonen y Strandvik (2015).

En consecuencia, una condición para que el valor germine es la capacidad que desarrolle la empresa al generar un diálogo constructivo con sus clientes e incorporar las sugerencias que éstos hacen a través de la retroalimentación. Desde esta perspectiva Grönroos (2012) plantea dos modelos (figuras 6 y 7), que ilustran el proceso de creación de valor. Ambos modelos se diferencian en quién inicia el proceso de creación de valor, el modelo de la figura 6 se plantea desde la empresa mientras que en el modelo de la figura 7 desde el consumidor.

En la figura 6, se aprecia que la empresa plantea la propuesta del servicio y los recursos para facilitar la participación del consumidor, pero que es necesaria la participación del consumidor y la interacción, no solamente con los empleados del servicio, sino también con sus pares. Como resultado, el valor puede ser positivo o negativo, pues es finalmente dependiente de la experiencia de servicio (Grönroos, 2012).

**Figura 6. Proceso de co-creación de valor promovida por la empresa**



*Fuente: Grönroos (2012)*



Cuando es el consumidor quien inicia el proceso de co-creación de valor, como se aprecia en la figura 7, éste se convierte también en proveedor del servicio (Grönroos 2012; Grönroos y Gummerus, 2014), en este caso, los retos a los que se enfrenta la empresa son de diversa índole. Para empezar, la empresa debe diseñar mecanismos facilitando así la participación del consumidor a través de interacciones directas y/o virtuales, tales como contar con personal de servicio motivado y cualificado y diseñar recursos físicos y/o plataformas virtuales inteligentes. Adicionalmente, la empresa tiene que desarrollar la capacidad interna necesaria para recoger las sugerencias de los consumidores y con ellas generar nuevas alternativas en sus ofertas de servicio que satisfagan mejor las necesidades y deseos de los consumidores.

**Figura 7. Co-creación de valor: Valor para el proveedor del servicio**



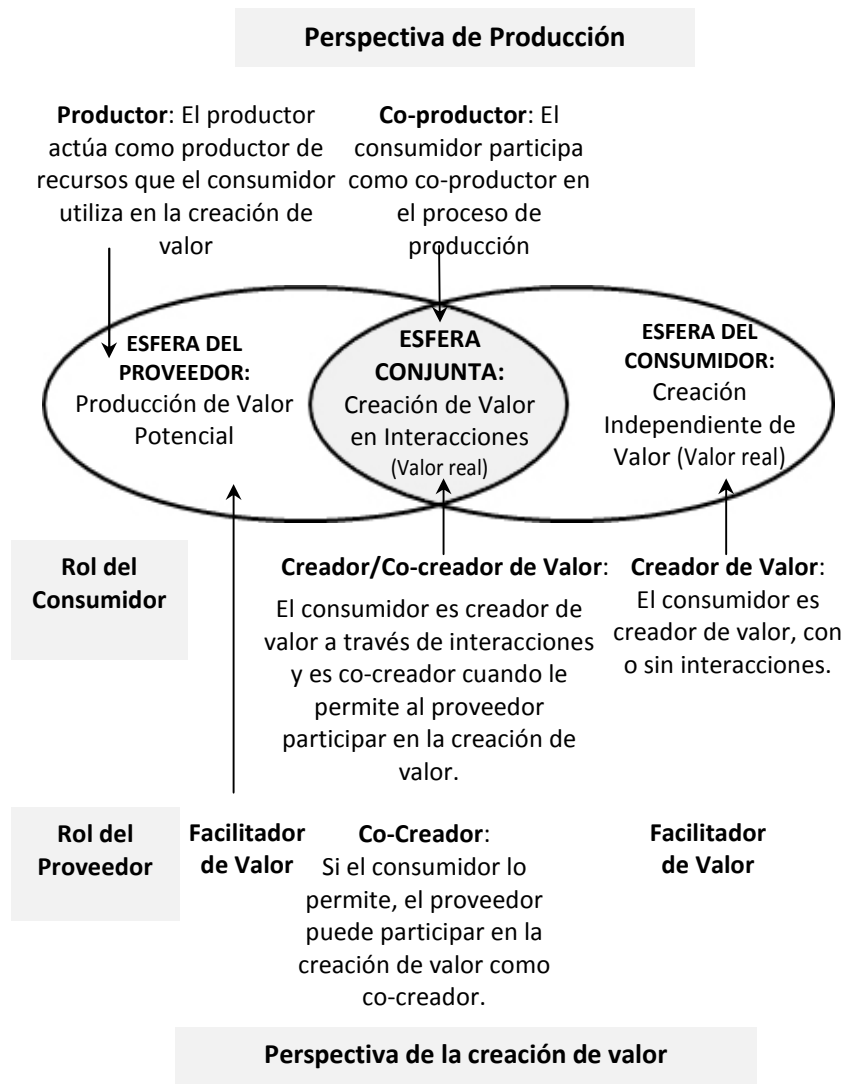
*Fuente: Grönroos (2012)*

A diferencia de lo indicado por Prahalad y Ramaswamy (2004) y por Vargo, Maglio y Akaka (2008) con respecto a que el valor es co-creado por la empresa, Grönroos (2011) y Grönroos y Voima (2013) señalan que es el consumidor quien crea valor independientemente de la interacción directa, mientras que la empresa es tan solo facilitadora de valor para los consumidores, lo que no la convierte necesariamente en co-creadora de valor.

Mientras que Vargo, Maglio y Akaka (2008) aducen que la co-creación de valor se lleva a cabo a través de sistemas de servicio, Grönroos y Voima (2013) afirman que la creación de valor se produce en tres esferas: la esfera del proveedor (valor potencial), la esfera conjunta consumidor-proveedor (valor real a través de interacciones) y la exclusiva del consumidor en la que éste crea valor por su cuenta (ver figura 8).

La gran diferencia entre estos enfoques radica en que Grönroos y Voima (2013) y Grönroos y Gummerus (2014) consideran que aunque la empresa desarrolle actividades para facilitar que los consumidores creen valor, el valor es creado por el consumidor bien sea de manera independiente en su propia esfera o en la esfera conjunta a través de interacciones directas con la empresa, pero la empresa se puede convertir en co-creadora de valor exclusivamente cuando el consumidor le permita participar en su proceso de creación de valor, lo que es similar a lo señalado por Heinonen y Strandvik (2015) en el sentido de que es el consumidor quien crea valor con o sin interacciones con el proveedor.

**Figura 8. Esferas en la creación de valor**



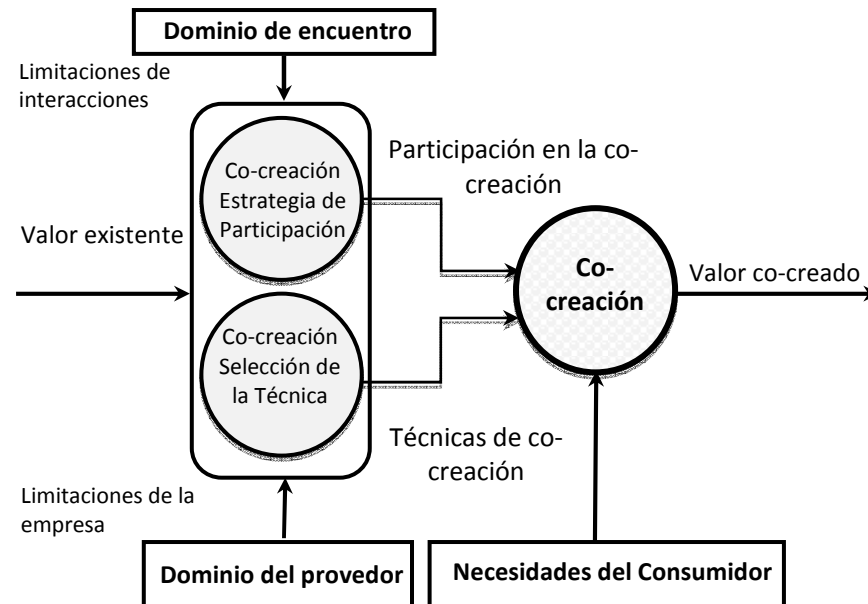
*Fuente: Grönroos y Voima (2013)*

Para Grönroos y Voima (2013) y Grönroos y Gummerus (2014) la creación de valor se puede generar en tres esferas (Figura 8). También en esta línea Durugbo y Pawar (2014) aportan que el proceso de co-creación de valor está formado por actividades que se desarrollan en tres dominios con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores: dominio de los consumidores, dominio de los proveedores y dominio del encuentro.

En los dominios del encuentro y del proveedor se desarrolla la selección de técnicas o herramientas para facilitar la co-creación, cuya efectividad depende del conocimiento y de la habilidad que el consumidor tenga sobre el uso de las mismas, mientras que la selección de estrategia de participación es resultante de la experiencia que el consumidor haya tenido en los encuentros realizados con el proveedor.

La novedad que se detecta en este proceso radica en que se incluyen nuevos elementos, restricciones de interacción y restricciones organizacionales que determinan la manera como se desarrolla la co-creación, moderan los encuentros y posibilitan acuerdos o consensos. Es así como, a través de la repetición de los procesos del proveedor y del consumidor, se co-crea valor repetida y colaborativamente (figura 9).

**Figura 9. Modelo unificado del proceso de co-creación de valor**



*Fuente: Durugbo y Pawar (2014)*

En conclusión, al revisar la evolución del proceso de la co-creación de valor se deduce que, a pesar de las diferencias conceptuales, los teóricos coinciden al determinar los mismos tres componentes del proceso aunque con diferentes nombres:

- Sistemas de servicios de la empresa, del consumidor y de la creación de valor con los recursos creados para posibilitar la co-creación (Vargo, Maglio y Akaka, 2008);
- Procesos del consumidor, del proveedor y de los encuentros (Payne, Storbacka y Frow, 2008);
- Esferas del proveedor, esfera conjunta consumidor-proveedor, esfera de interacciones y la esfera exclusiva del consumidor (Grönroos y Voima, 2013);
- Dominios de los consumidores, de los proveedores y del encuentro (Durugbo y Pawar, 2014).

Grönroos (2012) expone que los procesos para la co-creación de valor difieren dependiendo de si la iniciativa es tomada por la empresa o por el consumidor. Adicionalmente, todos los autores mencionados resaltan la importancia de la comunicación, la integración de recursos y los mecanismos diseñados por las empresas para posibilitar la co-creación de valor. En la tabla 5 se aprecia la evolución del proceso en el cual se genera co-creación de valor de acuerdo a las aportaciones de los autores.

**Tabla 5. Proceso para la co-creación de valor**

Año	Autor(es)	Aportaciones
2008	Vargo, Maglio y Akaka	La co-creación de valor se genera a través del intercambio de recursos entre sistemas de servicios de la empresa y del consumidor, los que están interconectados a través de propuestas de valor que deben ser aceptadas y evaluadas. Los recursos incluyen personas, tecnologías e información.
2008	Payne, Storbacka y Frow	Para que se pueda crear valor se requiere que el consumidor tenga acceso y posibilidad de uso de información, además de conocimiento y destrezas. La creación de valor se desarrolla en tres procesos que se interrelacionan entre sí: los procesos del consumidor, los del proveedor y los de los encuentros proveedor-consumidor.
2012	Grönroos	La co-creación de valor emerge de las interacciones entre empresas y consumidores, pero es el consumidor quien determina el valor después de las interacciones y el uso. Hay dos procesos para la co-creación de valor dependiendo de si la acción es iniciada por la empresa o por el consumidor. El reto de las empresas es diseñar mecanismos que promuevan el dialogo y las interacciones y desarrollar la capacidad de incorporar las sugerencias de los consumidores en sus propuestas de valor.
2013	Grönroos y Voima	El consumidor crea valor sin necesidad de interacciones directas mientras que la empresa solamente es facilitadora de valor, aunque puede participar en la creación de valor cuando el consumidor lo permite. El valor se crea en tres esferas: la esfera del proveedor (valor potencial), esfera del consumidor (el consumidor crea valor por su cuenta), esfera consumidor-proveedor (valor real a través de interacciones).
2014	Durugbo y Pawar	El proceso de co-creación de valor está formado por tres dominios: de los consumidores, de los proveedores y dominio del encuentro. Además de las técnicas o herramientas diseñadas por el proveedor para facilitar la co-creación, se requiere conocimiento y habilidad del consumidor para el uso de las mismas. Las restricciones de interacción y organizacionales determinan la manera como se desarrolla la co-creación y moderan los encuentros que posibilitan acuerdos o consensos.

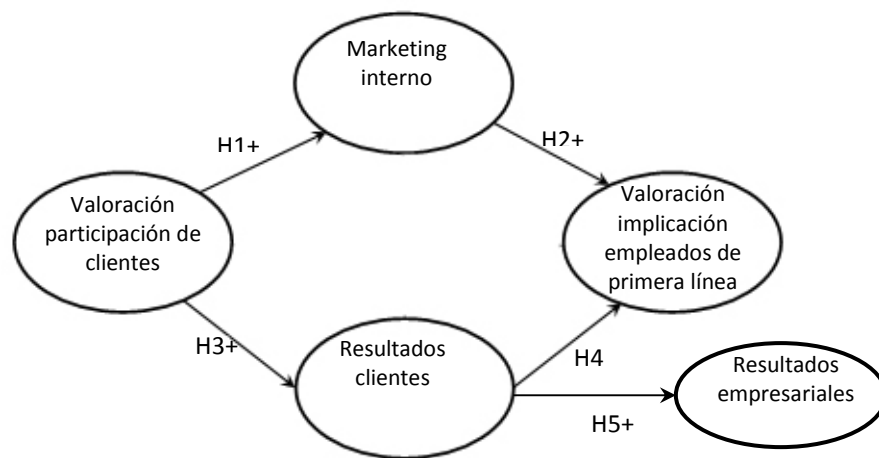
*Fuente: Elaboración propia*

### 1.1.3 Estudio de la co-creación de valor

Al revisar el estudio de la co-creación de valor entre empresas y consumidores se detecta la presencia de tres elementos: los motivos que impulsan a los actores a participar, la administración de la co-creación -conformada por recursos tangibles e intangibles y por interacciones de comunicación presenciales y/o virtuales- y los resultados obtenidos de la relación por cada actor (Rashid, Varey y Costley, 2011). No obstante, los factores, variables y actores que participan en la co-creación de valor, así como los valores que obtiene cada actor varían dependiendo de la naturaleza y contexto del fenómeno que se estudia.

Un ejemplo es el trabajo de García Rodríguez, Álvarez Álvarez y Santos Vijande (2011) quienes realizan un estudio aplicado al sector del turismo con el propósito de medir la influencia del marketing interno dirigido a empleados que tienen contacto directo con clientes y a clientes en actividades de innovación y co-creación de valor. Del estudio se concluye que aplicar acciones de marketing interno a estos actores tiene efectos positivos ya que los empleados se sienten más motivados por su trabajo cuando tienen libertad para hacer sugerencias e innovar en la oferta; los clientes se sienten satisfechos por ser escuchados y tener la oportunidad de moldear el servicio de acuerdo a sus deseos y capacidades y la empresa logra desarrollar ventajas competitivas, rentabilidad financiera y crecimiento sostenible (figura 10).

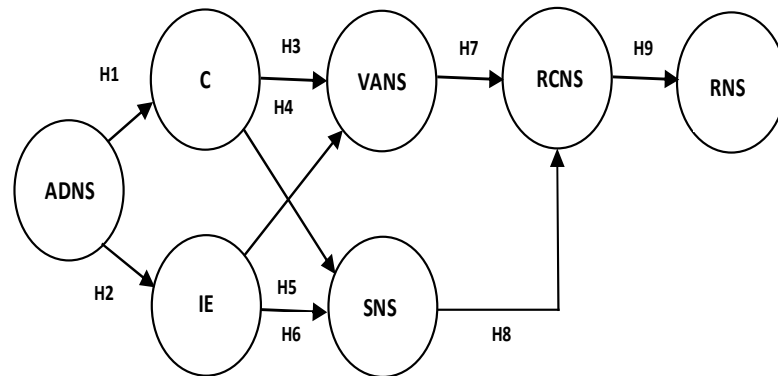
**Figura 10. Influencia del marketing interno en la co-creación de valor**



*Fuente: García Rodríguez, Álvarez Álvarez y Santos Vijande (2011)*

En otro estudio del mismo sector de turismo dedicado a detectar los factores determinantes de éxito de la innovación de servicio, se concluye que la variable denominada “Apoyo alta dirección” influye en la buena comunicación en la empresa y por ende en mayor implicación de los empleados. A su vez, la comunicación e implicación de los empleados genera mayor valor añadido y sinergias entre el nuevo servicio y los recursos de la empresa. Para terminar, las variables valor añadido y sinergias impactan positivamente en los resultados obtenidos de los clientes, lo que también permite que la empresa obtenga los resultados esperados. Las relaciones entre variables y valores co-creados se pueden apreciar en la figura 11 (Pascual, Santos y López, 2014).

**Figura 11. Factores determinantes en el éxito del desarrollo de un nuevo servicio en el sector de turismo**



Clave: NS=Nuevo servicio, ADNS=Apoyo alta dirección al NS, C=Comunicación sobre el NS, IE=Involucración empleados con el NS, VANS=Valor añadido del NS, SNS=Sinergías del NS, RCNS=Resultados clientes con el NS, RNS=Resultados del nuevo servicio.

Fuente: Pascual, Santos y López (2014)

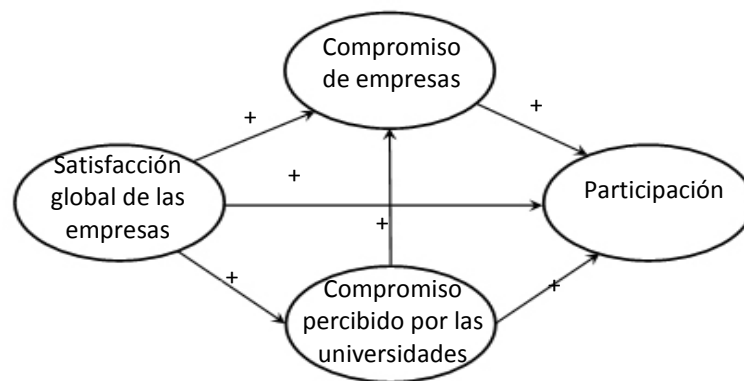
Por otro lado, al estudiar la co-creación de valor que surge a través de crowdfunding para desarrollar diversos proyectos del sector cultural e industrias creativas, Quero y Ventura (2014) encuentran que se co-crean valores únicos para diversos actores, tales como: sacar adelante el proyecto, beneficios de pre-compra, satisfacción al sentirse parte del proyecto, por apoyar la obra o por alcanzar un interés profesional, acceso a ver la obra gratis y rentabilidad económica. Además, la co-creación de valor en estos casos de crowdfunding se genera a través de diversas prácticas secuenciales entre los actores, tales como co-diseño, co-generación y co-evaluación de ideas, co-lanzamiento, co-test (Mele, 2011), co-financiación (Ordanini, Miceli, Pizzetti y Parasuraman, 2011) y co-consumo (Payne, Storbacka y Frow, 2008; Grönroos y Ravald, 2011; Gebauer, Johnson y Enquist, 2010).

Siguiendo con prácticas secuenciales que permiten la co-creación de valor, un estudio de co-innovación realizado en 10 de las empresas más innovadoras del mundo arroja como resultado que la co-creación de valor emerge gracias a la integración de recursos que se produce cuando las empresas diseñan y ponen a disposición de sus stakeholders medios para facilitar su participación en innovación, que se representan en experiencias tales como: co-ideación, co-evaluación, co-diseño y co-prueba y co-lanzamiento (Mele, 2011). Las co-innovaciones son valiosas no solamente para los clientes, que tienen la oportunidad de expresar su creatividad para el desarrollo de las innovaciones, sino también para las empresas que identifican de una manera más exacta las necesidades y deseos de sus mercados, lo que les permite ofrecer soluciones más adecuadas y mejorar sus ventajas competitivas.

Asimismo, la literatura ofrece evidencias de la forma en que la co-creación ha sido medida en el contexto Universidad-empresa, aspecto que desarrollaremos más extensamente en un capítulo posterior. Un ejemplo es el modelo de relaciones Universidad-empresa expuesto por Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008) en el que se estudian las variables satisfacción, compromiso y participación en las relaciones entre algunas empresas y universidades en la Comunidad Autónoma de Aragón, España. Los resultados del estudio indican que el compromiso que las empresas

sienten con las universidades es mayor cuanto más satisfechas estén las organizaciones en su relación con las universidades, casos en los que las empresas perciben que existe un fuerte compromiso por parte de la universidad. Como resultado, las empresas más satisfechas y comprometidas con la relación con la universidad muestran mayor interés por participar en actividades con las instituciones de educación superior (figura 12). En el mismo contexto español se detecta que la comunicación es clave en las relaciones entre universidades y empresas dado su efecto positivo sobre la satisfacción con la relación, la confianza y el manejo de los conflictos y que a su vez la confianza y el compromiso promueven la colaboración entre estos dos actores (Frasquet, Calderón y Cervera, 2012:85).

**Figura 12. Relación Universidad-empresa: Satisfacción - compromiso – participación**



*Fuente: Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008)*

## 1.2 Marketing relacional

El segundo constructo fundamental de esta tesis es el marketing relacional. En consecuencia, en este apartado y desde las perspectivas de diversos autores se estudia la transición del marketing transaccional al relacional. Se presenta su definición, su proceso, sus factores, los actores que intervienen y los resultados de estas relaciones de marketing. Seguidamente, se introduce la teoría del marketing relacional entre universidades y empresas, para terminar con una revisión teórica de la creación y co-creación de valor a través del marketing relacional.

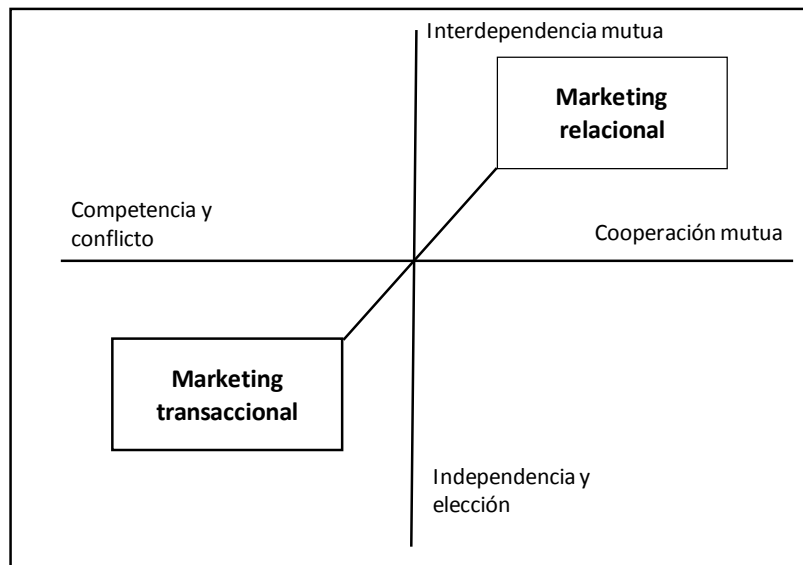
### 1.2.1 Concepto de Marketing Relacional

El cambio del marketing transaccional al relacional nació debido a que en la era industrial las empresas vendían sus productos utilizando intermediarios, situación que cambió drásticamente con el florecimiento de los avances tecnológicos que permitieron que los consumidores se interrelacionaran con las empresas productoras y que los procesos de desarrollo empresarial favorecieran los encuentros entre empresas y los encuentros entre empresas y consumidores (Sheth y Parvatiyar, 1995). En el mismo sentido y a consecuencia de lo anterior, el constructo marketing relacional aparece debido a que el énfasis del marketing dejó de ser transaccional o centrado en el interés de utilidad particular y se convirtió en una actividad relacional en la que las dos partes

obtienen el máximo valor de la relación esforzándose por mantener relaciones duraderas (Córdoba López, 2009).

Como se observa en la figura 13, el marketing relacional es una actividad integradora en la que la cooperación y la interdependencia son importantes porque generan confianza y reducción de costos al evitar la selección de nuevos socios en un contexto contemporáneo competitivo, lo que conlleva la formación de lazos económicos, emocionales y estructurales cercanos entre empresas y entre empresas y consumidores (Sheth y Parvatiyar, 1995).

**Figura 13. Axiomas del marketing transaccional y del marketing relacional**



*Fuente: Sheth y Parvatiyar (1995)*

El marketing relacional ha sido definido de diversas formas en la teoría del marketing, desde su aparición en la década de los 80. En sus inicios, Berry, Shostack y Upah (1983) lo introducen como estrategias de marketing orientadas hacia la atracción, mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes; más adelante Morgan y Hunt lo expresan como las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos (Morgan y Hunt, 1994) y Grönroos complementa lo expresado por Morgan y Hunt (1994) al incluir otros actores denominados “*stakeholders*” y aduciendo que las actividades de marketing tienen como finalidad obtener utilidad para que los objetivos de las dos partes sean alcanzados, lo que se hace posible a través del intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas (Grönroos, 1996). Recientemente se ha considerado el marketing relacional como el proceso continuo que se centra en las relaciones colaborativas entre empresas y consumidores y/u otros actores de marketing, con el objetivo de obtener o aumentar utilidades financieras y de crear valor social y psicológico (Sheth, Parvatiyar y Sinha, 2015:123).

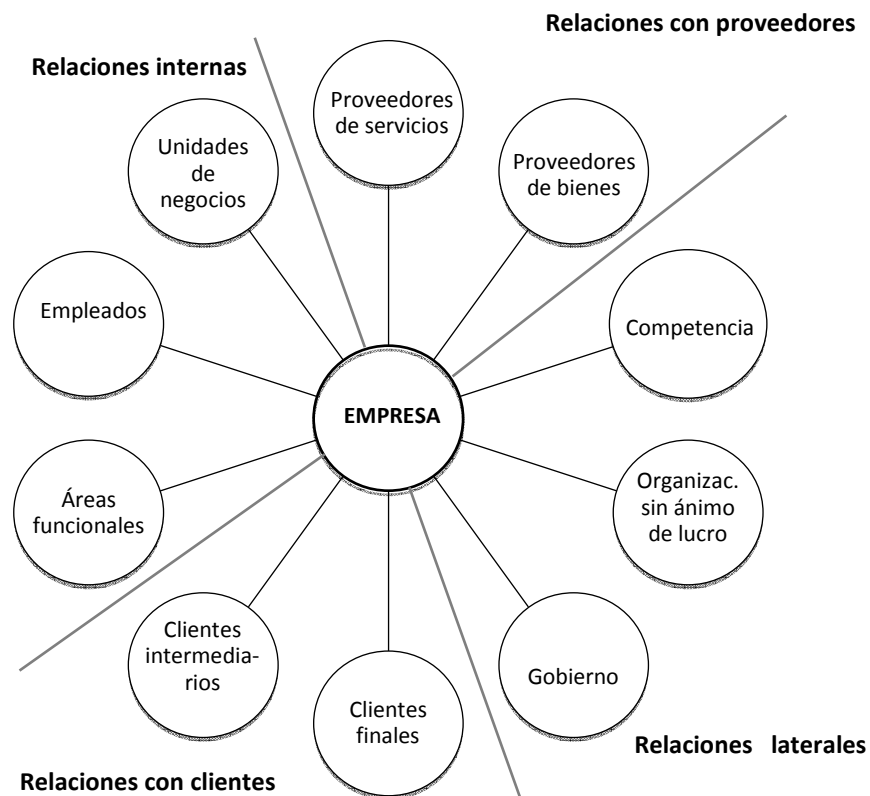
Por tanto, las empresas realizan acciones que les permiten alcanzar y mantener relaciones rentables con actores deseados (Cosic y Djuric, 2010), relaciones basadas en la confianza que incentiva la cooperación mutua (Grönroos, 1996), independientemente



de si los actores son de naturaleza distinta o de la similitud o divergencia entre sus objetivos (Grönroos y Helle, 2012), como en el caso de distribuidores, consumidores, instituciones públicas, etc. (Cosic y Djuric, 2010).

Como resultado de una exhaustiva revisión de la literatura precedente sobre las relaciones que se pueden dar entre la empresa y actores diversos, Morgan y Hunt (1994) introducen el modelo de la figura 14 en el que se recogen diez formas discretas de marketing relacional desarrolladas entre una empresa y cuatro públicos: proveedores (como en las estrategias justo a tiempo y administración de la calidad del servicio); competidores y otras instituciones (a través de publicidad e investigación); compradores (en los casos de alianzas estratégicas y proyectos conjuntos para el desarrollo) y unidades internas desarrollando el marketing en el interior de la empresa.

**Figura 14. Intercambios en las relaciones en el marketing relacional**



*Fuente: Morgan y Hunt (1994)*

El marketing relacional se convierte así en una relación gana-gana entre los actores basada en el servicio, en la que el proveedor obtiene utilidad al asesorar y apoyar al consumidor en la mejora de sus procesos (Grönroos, 2000). A través de esta relación se obtienen resultados como la satisfacción del cliente o de los actores con utilidades financieras y sociales, para lo que las empresas buscan sorprender a sus socios superando la calidad que ellos esperan y desarrollando comunicaciones continuas y fluidas que permitan ofrecer asistencia y soluciones personalizadas (Cosic y Djuric, 2010), mayor lealtad del consumidor, percepción de que la empresa ofrece productos

de mejor calidad que la competencia y utilidades más altas para las empresas (Evans y Laskin, 1994).

Como puede observarse, la administración de un marketing de relaciones exitoso exige a las empresas elevados recursos y comunicaciones fluidas con sus socios, lo que hace que el marketing relacional no sea una estrategia de marketing a emplear por todas las empresas ni con todos los actores y que su futuro esté determinado por tres sucesos que han incidido en su práctica:

- La evolución de Internet y de las tecnologías de la información y el rol que éstas juegan para la administración de las relaciones permitiendo la creación de soluciones tales como los programas diseñados para obtener lealtad y permanencia de clientes.
- Las evidencias que demuestran que no todas las relaciones a largo plazo son rentables, lo que conlleva a que la decisión de desarrollar programas de marketing relacional demande análisis y selección de clientes rentables y por consiguiente descarte de los clientes no interesantes.
- La contratación de empresas externas, o la externalización de la administración de clientes no rentables, lo que conlleva la ausencia de diálogo directo con dichos clientes (Sheth, 2002).

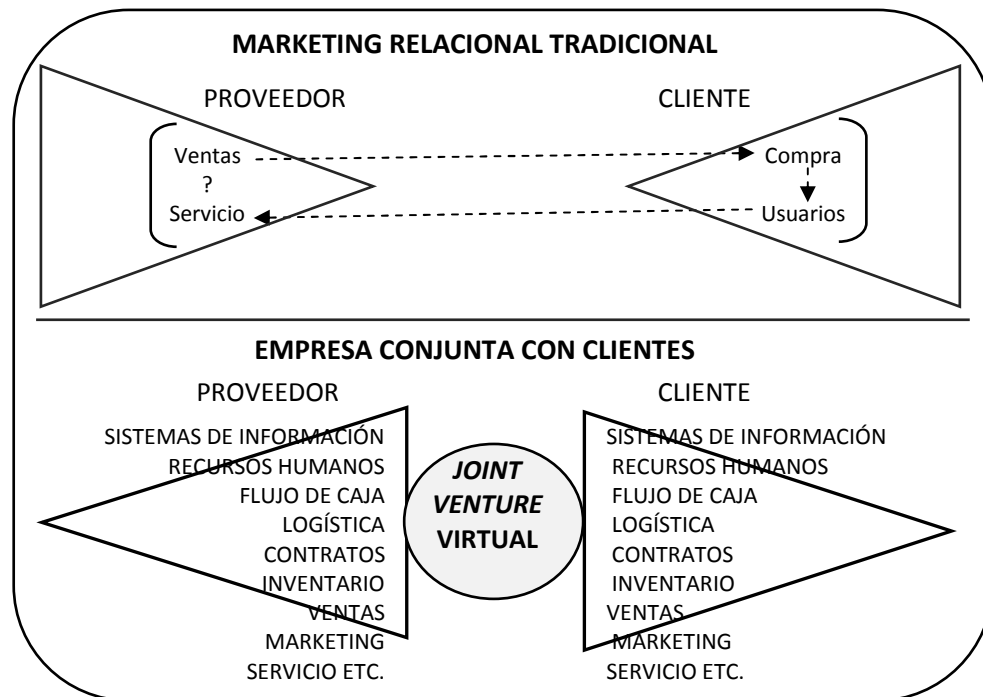
A su vez, Sheth (2015) advierte que, aunque el marketing relacional se ha desarrollado de manera importante durante los últimos 20 años hasta convertirse en una escuela de pensamiento en marketing, el marketing relacional se ha vuelto sinónimo de CMR o *database marketing*; es decir, la naturaleza del aspecto “relacional” del marketing relacional se ha reducido a “marketing”. Lo anterior se corrobora al encontrar que la investigación empírica y las perspectivas académicas del marketing relacional han estado concentradas principalmente en estudiar impactos de estrategias de marketing tales como: a) programas de lealtad; b) satisfacción del consumidor, valor del cliente, e influencia del boca-a-boca en los consumidores; c) administración de las relaciones con el consumidor (CMR) y marketing *one-to-one*; d) administración de cuentas más importantes (KAM), administración estratégica de cuentas (SAM), administración de cuentas globales (GAM) y relaciones estratégicas y colaborativas; e) análisis de comportamiento de compras en el marketing industrial (IMP).

No obstante, se vislumbra que al ser una práctica que evoluciona de manera dinámica, el futuro del marketing relacional dará un cambio en dos sentidos, pasará de la idea de compartir el dinero hacia compartir el corazón y el administrar relaciones con los clientes evolucionará hacia la gestión de *joint ventures*<sup>2</sup> contractuales o virtuales con los clientes (Sheth, 2015). Estos dos cambios implican primero, incorporar valor emocional a las ofertas para que los consumidores sientan reflejados sus valores en el consumo; y segundo, mayor dedicación y compromiso de los consumidores en las relaciones de marketing, para lo que la co-creación de valor juega un papel fundamental (Sheth, 2015). En la figura 15 se ilustra el cambio del enfoque del marketing relacional actual en B2B hacia el futuro demarcado por el establecimiento conjunto de empresas entre proveedores y clientes.

---

<sup>2</sup> *Joint-venture: proyecto conjunto*

**Figura 15. Futuro del marketing relacional**



*Fuente: Sheth (2015)*

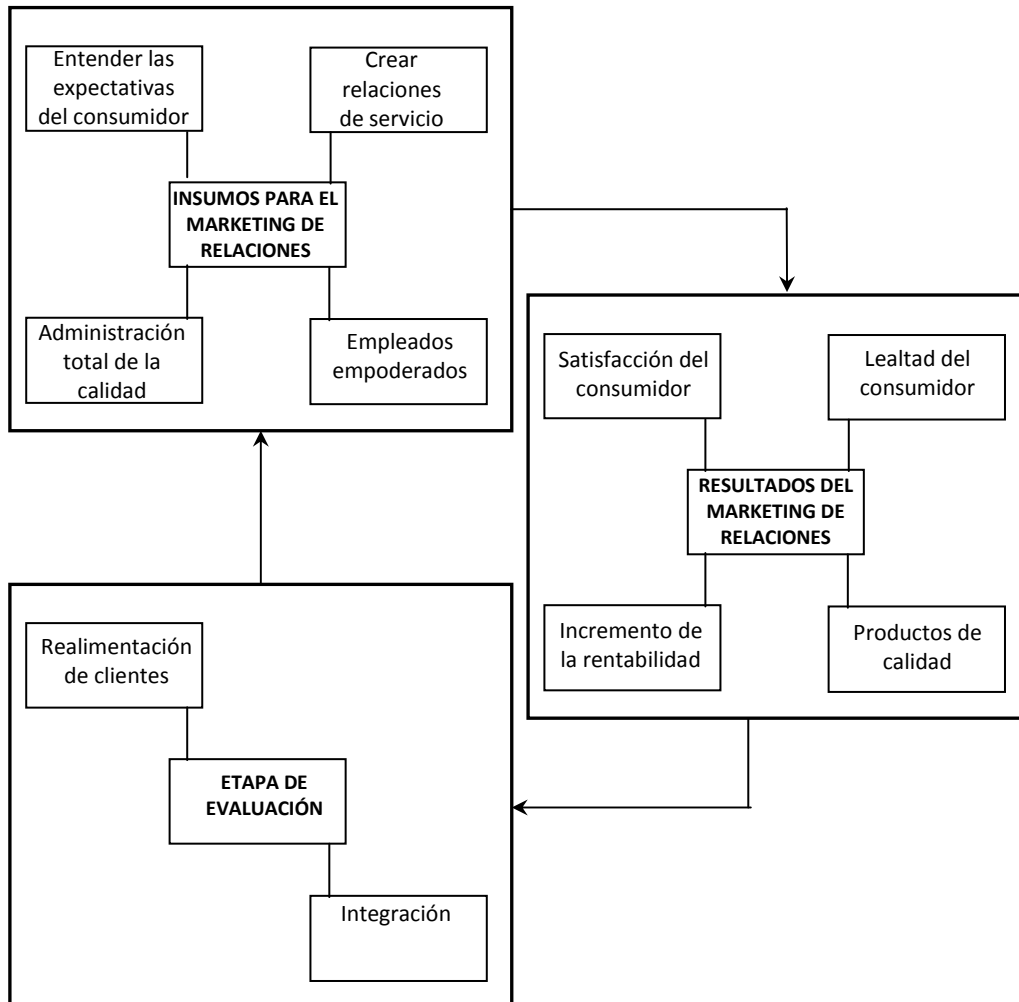
Como resultado de lo anterior, no es extraño observar que Agariya y Singh en su trabajo dedicado a recopilar las definiciones de marketing relacional entre los años 1982 al 2010, encuentran 72 definiciones y 146 constructos relacionados con esta actividad. Del estudio se concluye que las definiciones de marketing de relaciones varían dependiendo del contexto en el que se aplique, aunque la esencia de todas las definiciones está centrada en las palabras: adquisición, retención, mejora de la rentabilidad, orientación a largo plazo y situación gana-gana para todos los actores (Agariya y Singh, 2011).

### 1.2.2 Proceso del Marketing Relacional

Existen diversos modelos para ilustrar como se desarrolla el proceso de marketing de relaciones. Por ejemplo, Evans y Laskin (1994) diseñan y aplican un modelo de proceso de marketing de relaciones en el contexto B2B. El proceso está conformado por tres grupos de actividades: el de los insumos, el de los resultados y el de la evaluación. Primero, entre los insumos necesarios se incluye entender las necesidades del consumidor, crear relaciones de servicio con el consumidor, contar con el compromiso de los empleados para atender las necesidades del consumidor y administrar la atención y servicio al consumidor con la mejor calidad en todos los aspectos. Por su parte, los resultados del marketing relacional exitoso se ven reflejados en una mayor satisfacción y lealtad de los consumidores, en la percepción del consumidor de que la empresa ofrece productos de calidad y en una mayor rentabilidad financiera para el vendedor.

Para terminar, respecto a la evaluación se entiende que, como el proceso es continuo deben realizarse evaluaciones periódicas para lo que se hace necesario escuchar los comentarios de los clientes a través de diálogos e integración de los dos actores para la toma de decisiones (figura 16).

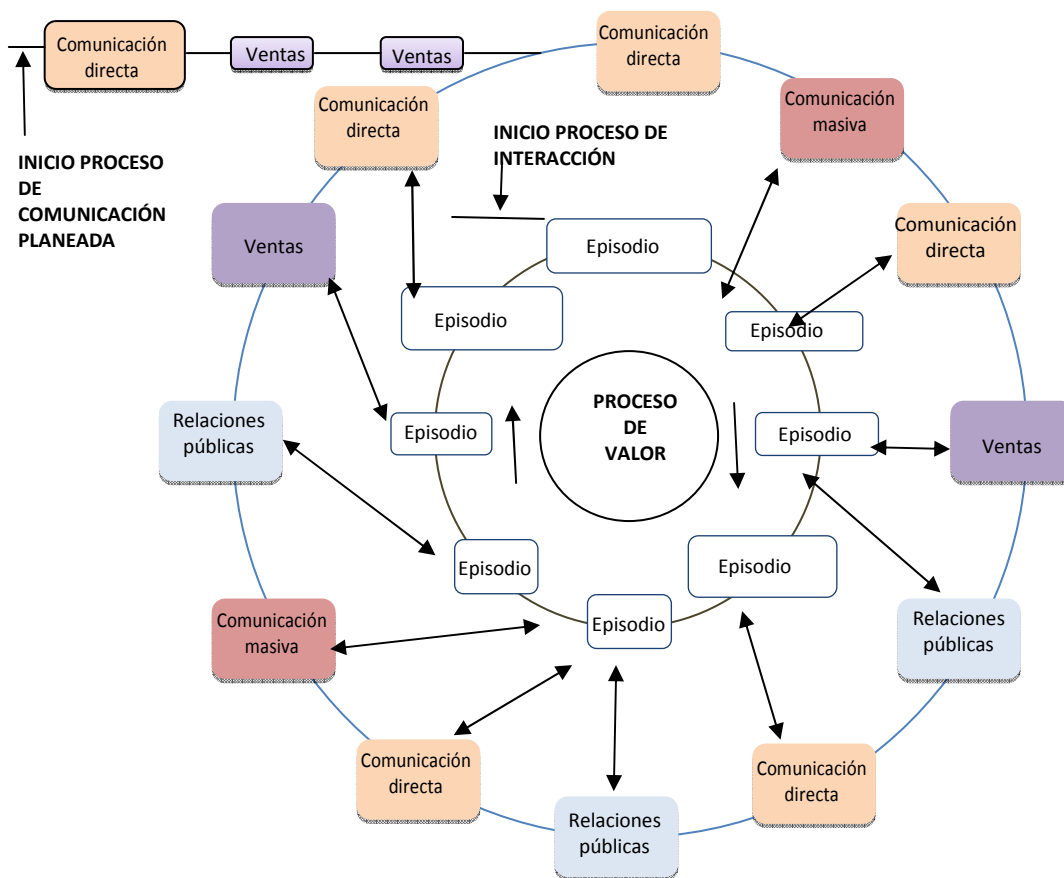
**Figura 16. Proceso de marketing relacional efectivo entre empresas**



*Fuente: Evans y Laskin (1994)*

En la misma línea, Grönroos (2004) propone que una estrategia de marketing relacional exitosa debe contener los subprocesos de interacción, comunicación planificada y valor (ver figura 17). La interacción es el núcleo del marketing relacional y se presenta de manera continua y permanente, directa o indirectamente, a través de diversos episodios o momentos de verdad; la comunicación planificada engloba todas las actividades realizadas por la empresa para que los mensajes deseados sean transmitidos directa o indirectamente hacia otros actores y el valor es el resultado de la relación que hace que ésta sea estimada y mantenida. Del éxito de la integración entre estos subprocesos emerge un diálogo que es vital para el mantenimiento de la relación y es así como la empresa debe diseñar, desarrollar y mantener una relación continua con sus socios dada su importancia para un marketing de relaciones exitoso (Grönroos, 2000).

**Figura 17. Procesos de interacción, comunicación planificada y valor**



*Fuente: Grönroos (2004)*

Hay tres aspectos estratégicos y tres tácticos que las empresas deben tener en cuenta para la implementación de estrategias de marketing de relaciones exitosas (Grönroos, 1996). Los aspectos estratégicos son:

- Definición de la empresa como un negocio de servicios, donde las empresas deben dejar de concentrarse exclusivamente en vender productos debido a que los consumidores prefieren aquellas organizaciones que se interesan por suministrarles un servicio holístico, como reparación, consultoría, instalación, mantenimiento, etc., en vez de aquellas que se concentran en la venta de productos.
- Dado que se requieren ofertas de servicio holísticas se hace necesario que las empresas adopten un enfoque de administración por procesos en sustitución de la separación inmersa en la administración por funciones que impide dar soluciones integradas.
- Generar relaciones cercanas y en redes con los clientes basadas en el diálogo y en la confianza que estimulen compromiso para el logro de los objetivos de las dos partes (Grönroos, 1996).

Los aspectos tácticos u operacionales son:

- Establecimiento de contacto directo con los clientes, por ejemplo, a través de publicidad y del uso de tecnologías que favorezcan el diálogo.
- Creación de una base de datos que recoja información importante de cada cliente de modo que permita atender sus necesidades y brindarle ofertas adecuadas a sus requerimientos.
- Implementación de un sistema de servicio orientado al cliente formado por cuatro tipos de recursos: clientes activos, sistemas de servicios al cliente basados en tecnología, compromiso de todos los empleados de la empresa para ofrecer servicios de alta calidad a los actores del marketing de relaciones y la administración efectiva del tiempo (Grönroos, 1996).

Cabe aclarar que, aunque las empresas no puedan controlar totalmente las relaciones con sus clientes y otros actores, lo que pueden y deben hacer es administrar estratégicamente la calidad de dichas relaciones, lo que es de extrema importancia porque con ello se facilita la creación de valor (Ballantyne y Varey, 2006).

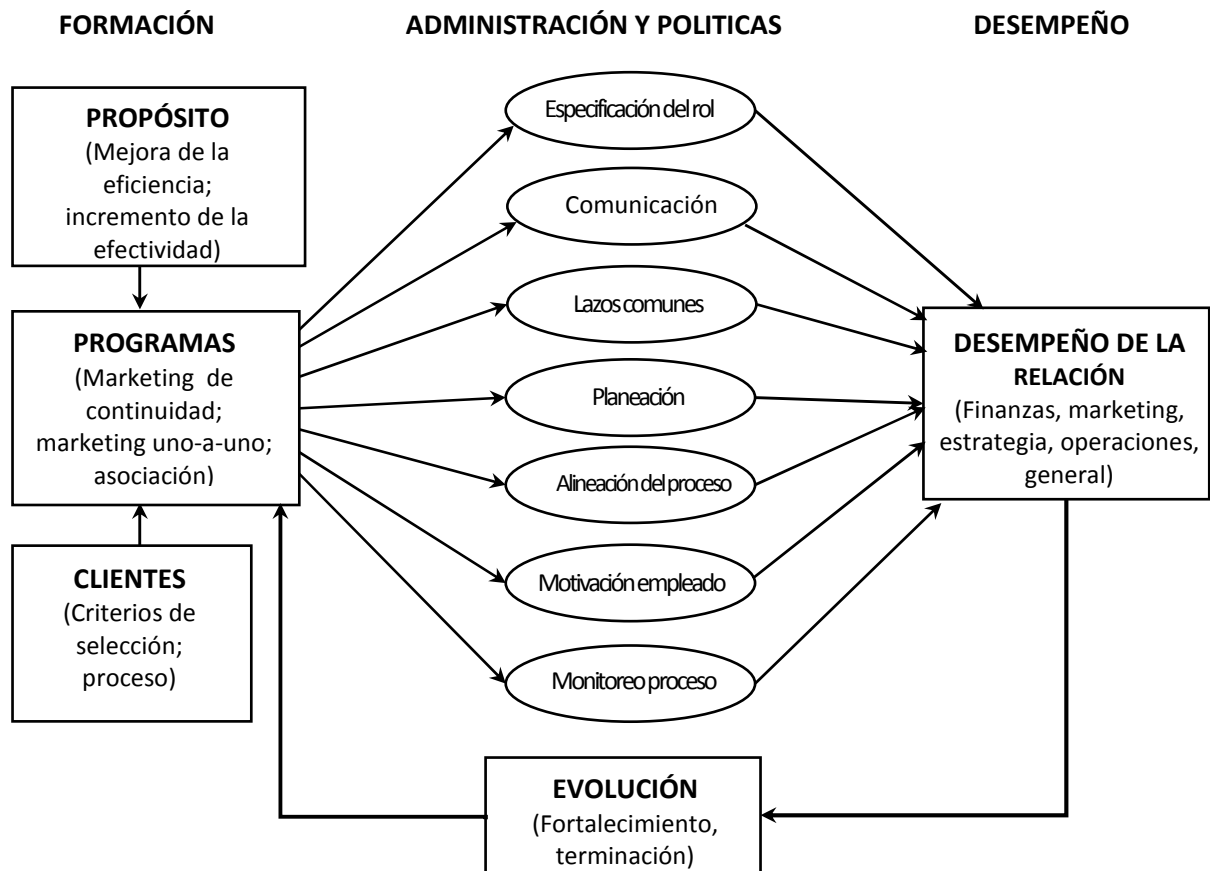
Recientemente, Sheth, Parvatiyar y Sinha (2015) recogen parte de lo expresado por sus antecesores y presentan un modelo de marketing relacional conformado por cuatro subprocesos (ver figura 18):

- a) Formación de la relación
- b) Administración y políticas de la relación
- c) Evaluación del desempeño de la relación
- d) Evolución o fortalecimiento de la relación.

El subproceso de formación de la relación está integrado por tres actividades estratégicas: definición del objetivo de la relación, selección de los consumidores o actores con los cuales se establece la relación y la definición de los programas de marketing más apropiados para el logro del objetivo de la relación.

A su vez, existen tres tipos de programas de marketing relacional: programas de continuidad de actividades de marketing para retener consumidores e incrementar su lealtad, programas uno-a-uno que permiten ofrecer propuestas únicas ajustadas a cada situación generando así creación de valor y los programas de relación asociada. Estos programas de marketing varían dependiendo de la naturaleza del actor con el que se establece la relación, que puede ser consumidor final, consumidor distribuidor o consumidor empresarial (tabla 6).

**Figura 18. Proceso de Marketing Relacional**



*Fuente: Sheth, Parvatiyar y Sihna (2015)*

En segunda instancia, el subproceso de administración y establecimiento de políticas de la relación incluye decisiones como: especificación de los roles que juegan los actores, determinación de los mecanismos de comunicación, establecimiento de lazos comunes, planificación de actividades, alineación del proceso, motivación de los empleados y seguimiento a los procedimientos, toma de decisiones claves para estrechar la relación y realizar el seguimiento y aplicar los correctivos necesarios para el logro de los objetivos comunes.

La buena comunicación en la relación es vital porque no solo permite obtener la información necesaria para desarrollar actividades colaborativas, sino que también influye en el fortalecimiento de la confianza (Grönroos, 2004, 2011; Cosic y Djuric, 2010).

El sub proceso de evolución del desempeño de la relación hace referencia al análisis del progreso y satisfacción de los actores con la relación, lo que sirve de punto de referencia para tomar determinadas decisiones sobre el futuro de la relación tales como: continuidad, terminación, mejora y modificaciones en la participación (Sheth, Parvatiyar y Sinha, 2015).

**Tabla 6. Tipología de programas de marketing relacional**

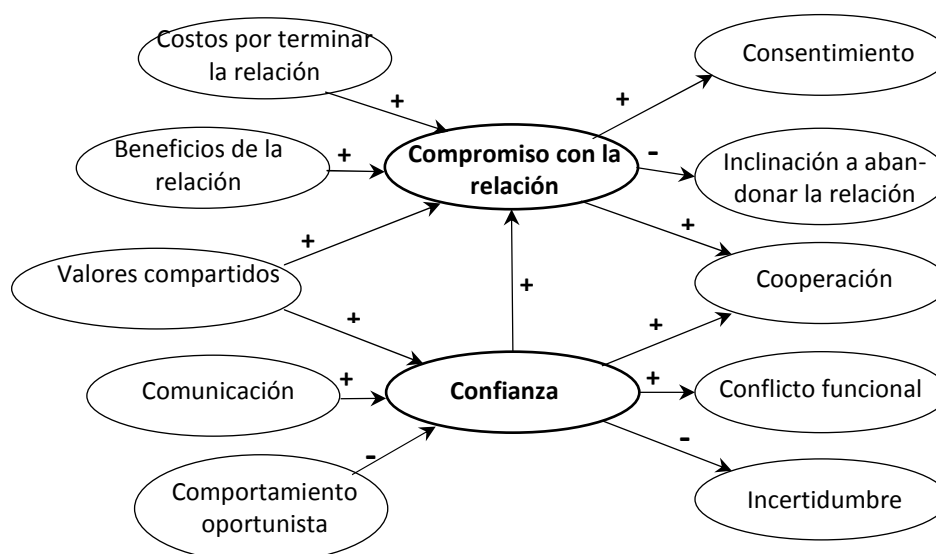
Tipo de programa	Consumidores individuales	Consumidores distribuidores	Consumidores institucionales (B2B)
Marketing de continuidad	Programas de lealtad	Reposición continua y programas de retención y lealtad	Eventos especiales de abastecimiento
Marketing individual	Almacenamiento y minería de datos	Desarrollo de negocios del consumidor	Administración de cuentas clave
Co-marketing / Asociación	Co-branding	Marketing en cooperación	Marketing articulado y co-desarrollo

Fuente: Sheth, Parvatiyar y Sihna (2015)

### 1.2.3 Factores, antecedentes y resultados del marketing relacional

El compromiso y la confianza son los factores contextuales claves que contribuyen a que a través del marketing relacional se produzcan resultados deseados como eficiencia, efectividad, productividad por medio de acciones cooperativas y establecimiento de relaciones rentables a largo plazo en las cuales el oportunismo no tiene espacio (Morgan y Hunt, 1994). Según estos autores, los factores claves del marketing relacional, confianza y compromiso, son en su esencia variables claves de mediación (KVM) entre cinco antecedentes (costos de terminación de la relación, beneficios de la relación, valores compartidos, comunicación y acciones oportunistas) y cinco resultados (consentimiento, inclinación a abandonar la relación, cooperación, conflicto funcional e inseguridad en el proceso de toma de decisiones), lo que se puede apreciar en la figura 19.

**Figura 19. Modelo de factores mediadores en el marketing relacional**



Fuente: Morgan y Hunt (1994)



Sin embargo, cuando la implicación de alguno de los actores es muy elevada se puede generar confusión entre los miembros que puede derivar en frustración con efectos negativos para la relación (Rashid, Varey y Costley, 2011). A su vez, Sohail (2012) aduce que los antecedentes del marketing relacional son la confianza, el compromiso, la comunicación y el manejo de conflictos, elementos que inciden en la lealtad del consumidor, siendo los resultados esperados la retención de clientes y las comunicaciones positivas.

El compromiso con la relación se presenta cuando un actor considera que dicha relación es tan importante y valiosa que merece trabajar comprometidamente en ella para asegurar su duración indefinida, mientras que la confianza surge cuando el socio en el intercambio confía en la integridad y fiabilidad de su socio (Morgan y Hunt, 1994), la confianza es así la creencia de que el partner hará lo que le corresponde para lograr los objetivos comunes y que no actuará con mala intención (Gulati, 1995). El compromiso implica vulnerabilidad, por lo que los actores buscan entablar relaciones exclusivamente con socios en los que pueda confiar (Morgan y Hunt, 1994).

De lo anterior se deduce que la confianza influye en el compromiso activo de las partes en la relación. En el estudio de Selnes (1998) sobre compradores institucionales de una empresa productora de alimentos se concluye que la satisfacción y la confianza son variables claves complementarias ya que mientras la satisfacción es decisiva para la continuidad de la relación, la confianza es vital para la toma de decisiones relacionadas con el progreso y alcance de la relación.

Otros autores agregan nuevos factores que influyen en el marketing relacional, tales como los lazos relacionales y financieros y la lealtad del consumidor (Khan, 2014), la reciprocidad y el prestigio (Arnett, German y Hunt, 2003), la relación en sí (Palmatier, Dant, Grewal y Evans, 2006) y la interdependencia y la conexión enraizada en el apego emocional, esta última importante porque contribuye a amortiguar el impacto negativo generado por la insatisfacción (Randall, Gravier y Prybutok, 2011).

Referente a los constructos relacionados con el marketing de relaciones, sean tanto antecedentes como consecuencias, es relevante resaltar que Agariya y Singh (2011) encuentran en su extensiva revisión literaria 50 constructos que definen el marketing de relaciones en general, siendo tres de ellos, la confianza, la satisfacción y la calidad del servicio, los que siempre aparecen entre los cinco primeros lugares.

Los diez primeros constructos encontrados por los autores son: confianza, satisfacción en las experiencias, lealtad, compromiso, calidad del servicio, comunicación, orientación al consumidor con empatía, relación de calidad duradera y valiosa, reciprocidad y cultura. En el anexo 1 se han recogido los 50 constructos relacionados con el marketing de relaciones detectados por Agariya y Singh (2011), no obstante, es interesante el hallazgo de que los constructos que definen el marketing de relaciones varían de acuerdo al sector que se esté analizando, lo que hace complejo limitar y generalizar su número. Por dicho motivo es especialmente interesante el análisis de su aplicación a un ámbito concreto como es el de las relaciones entre universidades y empresas.

#### **1.2.4 El marketing relacional en el contexto Universidad-empresa**

En la turbulencia del mundo globalizado, las empresas deben estar atentas a los cambios presentes y futuros en el entorno para atender adecuadamente las necesidades cambiantes de sus grupos de interés o stakeholders, por lo que una de las maneras más efectivas para actuar ante dichos cambios es manteniendo relaciones continuas y fluidas con dichos actores que les permitan mantener información actualizada para actuar estratégicamente.

En consecuencia, es evidente la importancia de las relaciones de marketing entre universidades y empresas si se tiene como referente que la investigación aplicada al sector empresarial y a la innovación son motores que promueven el desarrollo de los países, lo que constituye una oportunidad y un reto ya que la innovación se logra cuando diversos actores dejan a un lado sus diferencias organizacionales para trabajar conjuntamente (Bitrán, Benavente y Maggi, 2016).

Por esta razón, Judson y Taylor (2014) instan a las universidades a que cambien su estrategia de administración basada en vender servicios de educación por una orientación que busque establecer relaciones con sus stakeholders permitiendo así la co-creación de valor para satisfacer las necesidades del mercado, así como el desarrollo de estrategias competitivas.

Llonch, Casablanca y Alarcón (2016) resaltan la importancia de incluir en los análisis para el diseño de estrategias a otros stakeholders además de a los estudiantes. Es así como las universidades, a pesar de sus características organizacionales particulares se enfrentan a los mismos retos que las empresas comerciales, se ven abocadas a adoptar estrategias de marketing de relaciones con uno de sus principales clientes, las empresas (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Duque Oliva, 2009).

Las relaciones Universidad-empresa son relaciones basadas en la confianza, comprometidas e interactivas que facilitan la difusión de creatividad, ideas, habilidades y personas con el objetivo de crear valor mutuo en el tiempo (Plewa y Quester, 2007). Se observa que estas relaciones se asemejan a las de las alianzas estratégicas si se tiene en cuenta que el acuerdo cooperativo entre las partes para el intercambio es iniciado voluntariamente y que también es voluntaria la participación de los actores en el desarrollo conjunto de capital, tecnología o activos específicos (Galán y Plewa, 2016:370); esta cooperación ha existido durante siglos a través de transferencia del conocimiento y la unión de fortalezas para sus propios beneficios y los de la sociedad.

Los stakeholders que intervienen en el marketing de relaciones entre universidades y empresas son de diversa naturaleza (Frasquet, Calderón y Cervera, 2012). Entre los actores que participan directamente se encuentran algunos miembros de la alta dirección de las empresas y sus empleados (Quero y Ventura, 2014), los miembros de facultades y otros empleados de las universidades (Peralt y Ribes, 2013) y los investigadores (Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca, 2013; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015; Sanabria, 2014). Otros stakeholders son empleadores, estudiantes (Llanos, 2007; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Sanabria, 2014; Marzo Navarro Navarro, Pedraja

Iglesia y Rivera Torres, 2008; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca, 2013), representantes de las universidades (Ribes Giner y Peral Rillo, 2014), estudiantes de postgrado (Ribes Giner y Peral Rillo, 2016), familias de los estudiantes, instituciones educativas de origen de los estudiantes, competidores, el comercio y la industria, la nación, el gobierno, los contribuyentes locales y nacionales, los reguladores del ejercicio de la profesión como asociaciones de profesionales (Duque Oliva, 2009), entre otros.

Algunos factores que han impulsado las relaciones entre empresas y universidades según Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008) y que reflejamos en la figura 20, son: los continuos cambios en las demandas y tendencias del mercado, la aparición de nuevos paradigmas de la ciencia como las tecnologías de la información y la disminución del apoyo económico para investigación y desarrollo por parte de los gobiernos, aunado a los altos costos que implica el desarrollo de nuevos productos para las empresas.

Todo esto representa un escenario propicio para que las empresas y las universidades compartan costos, riesgos y utilidades uniendo sus esfuerzos para la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios. Igual de influyente en Europa es la necesidad inmersa en el proceso de convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior de construir una universidad más orientada a satisfacer las necesidades reales de la industria (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008), lo que denota la tendencia que siguen las universidades de acercarse más a la sociedad.

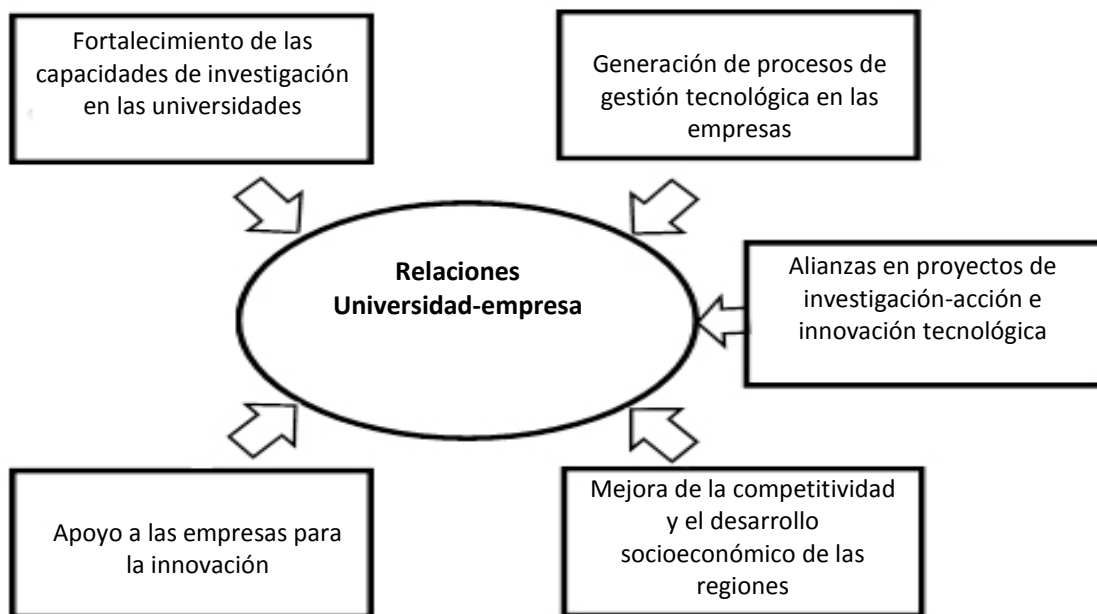
**Figura 20. Factores impulsores de las relaciones entre las universidades y las empresas**



*Fuente: Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008)*

Respecto al ámbito de estudio específico de nuestra investigación, no hay demasiada literatura que adapte los elementos de la relación Universidad-empresa al contexto colombiano, sin embargo, conviene citar la investigación de Dueñas y Duque (2015) que muestra algunos factores de medición de las relaciones Universidad-empresa en Colombia, tales como el apoyo a las empresas para actividades de innovación, la mejora de las capacidades de investigación de las universidades, la implementación de procesos de generación tecnológica en las empresas, las alianzas para la innovación tecnológica, la mejora de la competitividad y el desarrollo socio-económico de las regiones (figura 21).

**Figura 21. Factores de medición de las relaciones Universidad-empresa en Colombia**

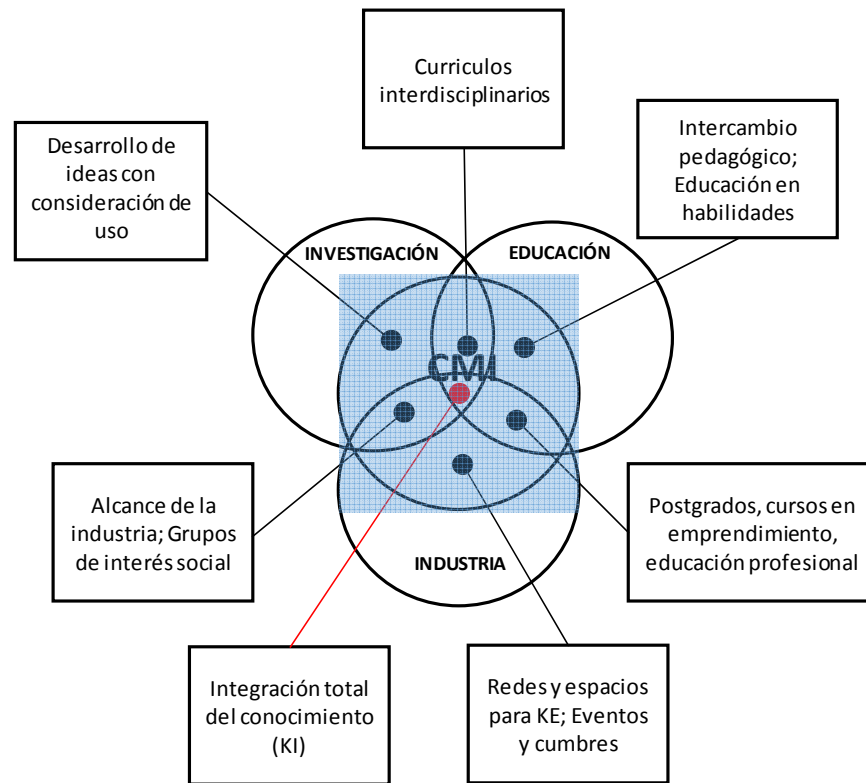


*Fuente: Elaboración propia basada en Dueñas y Duque (2015)*

No obstante, a partir de las experiencias de algunos países con larga tradición de relaciones fructíferas entre universidades y empresas como Alemania, Estados Unidos y el Reino Unido, se han diseñado modelos que muestran las dinámicas en que se han desarrollado dichas relaciones. Uno de ellos es el modelo propuesto por Acworth (figura 22), que se ha convertido en referente de los estudios de las relaciones Universidad-empresa exitosas.

El modelo es conceptual e inspirado en las actividades desarrolladas por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), institución norteamericana reconocida entre otros aspectos por la transferencia del conocimiento desde la universidad hacia la industria que ha generado desarrollo económico y social a través de innovación, emprendimientos, patentes y productos de investigación de alta calidad, entre otros (Acworth, 2008).

**Figura 22. Modelo del Instituto Cambridge-MIT para el intercambio del conocimiento**



*Fuente: Acworth (2008)*

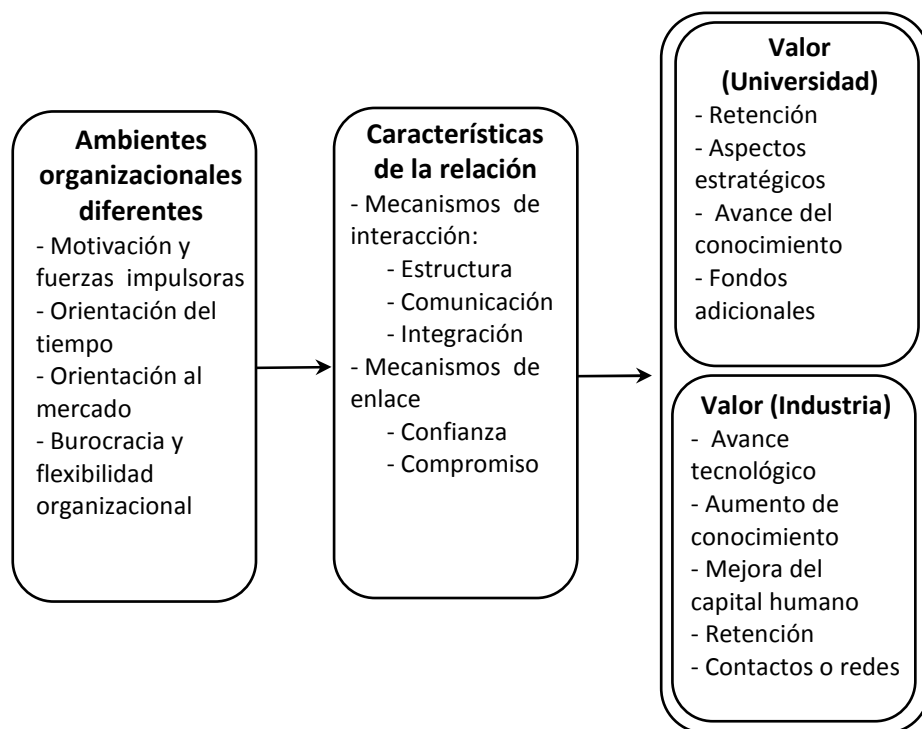
Por su parte, Martínez (1993) aduce que la cooperación entre universidades y empresas pueden seguir tres patrones diferentes, normalmente sucesivos, a través del tiempo. Estos patrones varían en función del papel pasivo o activo que asuman las universidades y del apoyo que los gobiernos brinden para activar dichas relaciones. Es así como el primer patrón, la cooperación, es incipiente debido a que las universidades intercambian ideas con las empresas y reciben el pago por el servicio a través de los impuestos que las empresas pagan al gobierno. En el segundo patrón las universidades ofrecen sus servicios a las empresas lo que les genera ingresos adicionales a los que el gobierno les sigue ofreciendo; como la universidad es contratada por la empresa, la cooperación es mayor y puede darse a través de intercambios de ideas y de personas.

Por último, la cooperación se hace realmente significativa en el tercer patrón, en el cual el gobierno juega un rol mucho más importante y las universidades reciben ingresos de diversas fuentes. No obstante, es necesario que, en países en vía de desarrollo como Colombia, se generen modelos propios que reflejen la realidad del contexto particular (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011), teniendo en cuenta que estos patrones de comportamiento serían válidos únicamente en las universidades públicas dado que las universidades privadas, en general, no contarían con el apoyo económico ni promocional del gobierno para establecer las primeras relaciones y deben basar las mismas en otros parámetros de competitividad.

Por su parte, para entender las particularidades del marketing relacional en el contexto específico de la relación Universidad-empresa, Plewa, Quester y Baaken (2005)

presentan un marco conceptual basado en la teoría del marketing relacional (Ver figura 23) que comprende mecanismos de interacción, mecanismos de enlace y diferencias entre los ambientes organizacionales de los actores, siendo estas últimas las que representan el mayor reto para la gestión exitosa del marketing de relaciones entre universidades y empresas. Según dichos autores, los mecanismos de interacción, están relacionados con la forma como se estrechan los lazos entre los actores y son de tres tipos: a) estructuras de la conexión, como en el caso del establecimiento de acuerdos y objetivos de la relación en contratos formales y/o acuerdos verbales; b) comunicación formal e informal que genera confianza; y c) integración necesaria en la difusión del conocimiento nuevo, lo que es vital para la generación de valor.

**Figura 23. Marco conceptual de las relaciones Universidad-empresa**



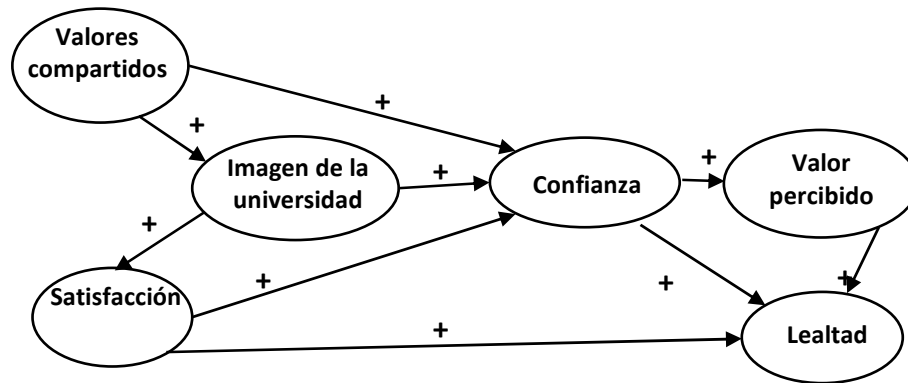
*Fuente: Plewa, Quester y Baaken, 2005*

Los mecanismos de enlace más importantes son la confianza y el compromiso con la relación, lo que coincide con la propuesta de Morgan y Hunt (1994) respecto al papel de estas variables en el marketing de relaciones. Las universidades tienen la posibilidad de contribuir a que las empresas tengan confianza en ellas si muestran interés por trabajar conjuntamente aceptando y estando de acuerdo con los principios y objetivos de las empresas. A su vez, el compromiso es decisivo para la generación de valor. Estos mecanismos de enlace tienen consecuencias importantes en las relaciones de universidades, como lo evidencian Arnett, German y Hunt (2013) y Schlesinger, Cervera y Calderón (2014).

Para empezar, la participación, la reciprocidad y el prestigio influyen en la identidad que sienten los egresados para vincularse como donantes a programas sociales emprendidos por sus universidades (Arnett, German y Hunt, 2003), mientras que las variables imagen que los egresados perciben de su universidad, satisfacción y su

grado de identificación con los valores de la institución, inciden en la confianza que dichos graduados sienten con sus universidades, lo que tiene como resultado la lealtad y el valor que los egresados perciben de la universidad (Schlesinger, Cervera y Calderón, 2014) tal y como se refleja en la figura 24.

**Figura 24. Papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad en las relaciones egresado – universidad**



*Fuente: Schlesinger, Cervera y Calderón (2014)*

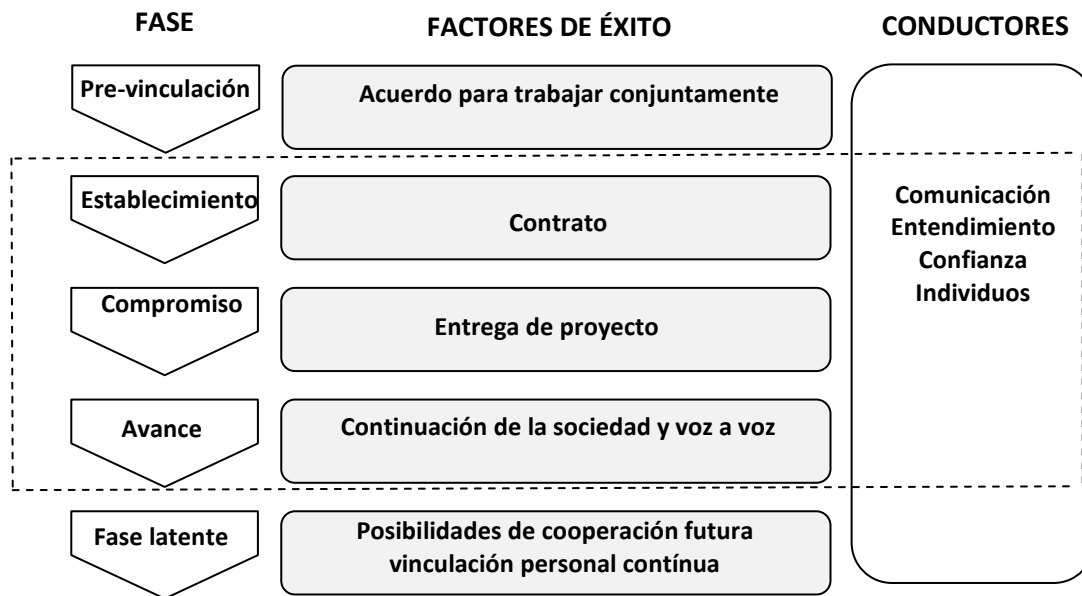
Para terminar, las diferencias organizacionales de los actores en aspectos como las motivaciones por la relación, los tiempos que se manejan, la orientación al mercado y la burocracia y flexibilidad organizacional, hacen necesario reforzar los mecanismos de interacciones y de enlace que permitan el uso de competencias complementarias y de procesos para que el valor pueda germinar (Plewa, Quester y Baaken, 2005).

Las relaciones Universidad-empresa se desarrollan usualmente en cinco fases o etapas y Plewa, Korff, Baaken y Macpherson (2013) indican que el orden en que se recorren y el tiempo que se invierte en cada una de ellas varía dependiendo de la naturaleza de cada relación (figura 25).

En la fase uno, pre-vinculación, se identifican y contactan los individuos o equipos para determinar socios potenciales. Seguidamente, en la fase de establecimiento de la relación se llevan a cabo las discusiones para el inicio de la misma y se establece formalmente la relación con acuerdos escritos o verbales. En la fase siguiente los actores muestran su compromiso para desarrollar el proyecto acordado a través de trabajo colaborativo en un ambiente de confianza. En las últimas fases, avances y fase latente, se fortalece la relación, se hacen visibles los valores creados a través de la misma y se abre la posibilidad para nuevos proyectos conjuntos futuros.

Las variables facilitadoras importantes en esta relación son: la comunicación, el entendimiento, la confianza y las interrelaciones entre los individuos, estando presente la comunicación directa en todas las fases de la relación, lo que refleja su alto grado de importancia para el buen desarrollo de la relación (Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013).

**Figura 25. Fases de la evolución de los vínculos Universidad-empresa**



Fuente: Plewa, Korff, Baaken y Macpherson (2013)

Recientemente, Ankrah y Omar (2015) sugieren que las relaciones Universidad-empresa por lo general se desarrollan en cinco etapas que pueden variar dependiendo de la formalidad y complejidad de la relación. La primera etapa es la identificación de los actores potenciales para establecer una relación partiendo del objetivo que se busca alcanzar. Seguidamente, se establece contacto con los actores potenciales. En tercera instancia se evalúan los socios potenciales y se seleccionan los más estratégicos para el logro de los objetivos propuestos. Posteriormente, los actores involucrados proceden a definir los detalles de la negociación, para terminar con la firma de los acuerdos de colaboración y/o de propiedad intelectual.

### 1.2.5 Creación y co-creación de valor a través del marketing relacional

En el marketing relacional se destaca la importancia de las interacciones y relaciones a largo plazo entre empresas y otros actores. Las relaciones son apreciadas, entre otros aspectos, porque permiten ampliar la red de conocidos personales y empresariales, obtener sostenibilidad económica y reconocimiento, economía de tiempo, generación y transmisión de conocimiento, innovación y propiedad compartida del resultado obtenido (Rashid, Varey y Costley, 2011), los cuales son valores que se co-crean a través de la relación. En este sentido, la co-creación es resultante de la interacción en la relación (FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey, 2015).

FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey (2015) proponen el constructo “*Relationality*” para determinar el surgimiento de la co-creación de valor a través de interacciones. “*Relationality*<sup>3</sup>” es definido como la relación intersubjetiva de tres dominios, el del “yo”, el de “el otro” y el del “nosotros” que se actualiza en la interacción de sus acciones conjuntas o co-acciones. Los resultados relacionales que pueden

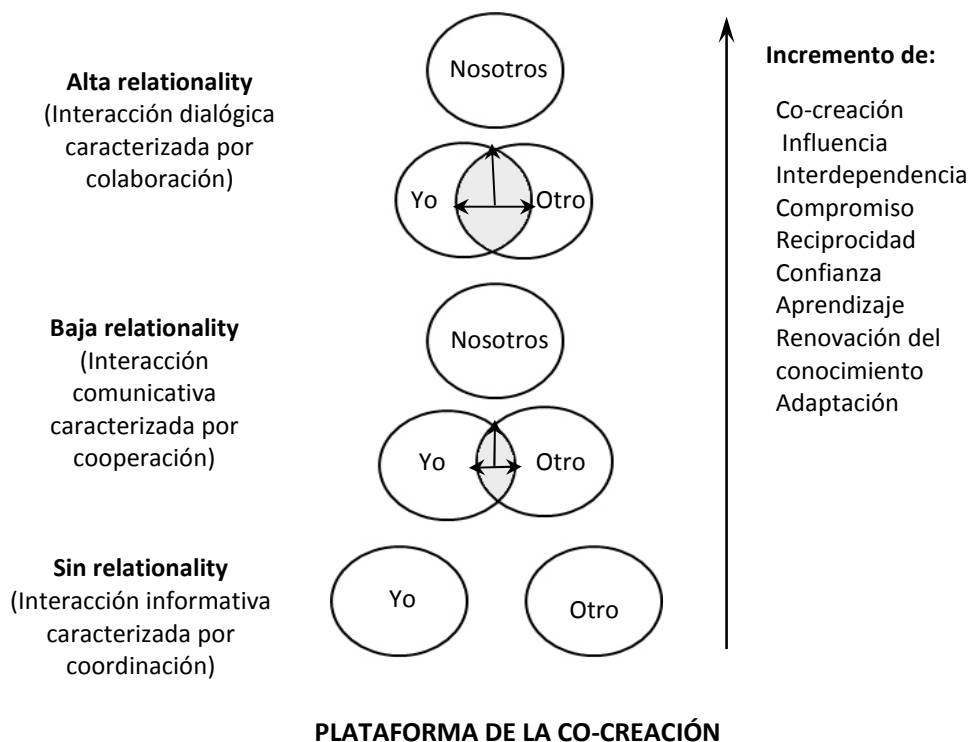
<sup>3</sup> Dado que no hemos encontrado en la literatura un término equivalente a *Relationality* que mantenga todo el significado que le dan Ballantyne y Varey, 2006, hemos optado por mantenerlo en el idioma original.



obtener los actores participantes en una interacción de servicio pueden ser de coordinación, de cooperación, o de colaboración (Ballantyne y Varey, 2006).

Cuando las interacciones son unidireccionales e informativas, la coordinación entre el “yo” y el “otro” es básica, por tanto, la *relationality* entre los actores es inexistente o mínima, dado que el proveedor realiza sus mayores esfuerzos en convencer y atraer al consumidor a través de mensajes persuasivos. Contrariamente, cuando las dos partes tienen intenciones compatibles y disposición para ajustarse, surge una interacción comunicativa caracterizada por la interacción cooperativa que posibilita la creación de valor del “otro” de manera limitada, lo que representa una mínima *relationality*. La *relationality* se presenta en el dominio del “nosotros” a través de interacciones de comunicación continua que se caracterizan por colaboración, reciprocidad y empatía entre las partes siendo éstas las que permiten que se co-creen valores para los actores, lo que implica que el valor no es suministrado sino alcanzado. En este mismo dominio del “nosotros” se experimentan fenómenos relacionales como la confianza, el compromiso y la reciprocidad, como se puede apreciar en la figura 26 (FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey, 2015).

**Figura 26. Co-creación de valor a través de la Relationality**



Fuente: FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey (2015)

La co-creación de valor a través de interacciones ha sido objeto de estudio en diversos contextos, como por ejemplo en servicios de salud al analizar como el comportamiento de médicos y pacientes en los momentos de encuentro influye en la co-creación de valor (Osei-Frimpong, Wilson y Owusu-Frimpong, 2015), en experiencias colectivas de servicio o comunidades (Carú y Cova, 2015), en el sector turismo al utilizar tecnología para co-crear servicio (Cabiddu, Lui y Piccoli, 2013) y en las relaciones entre

pequeñas y medianas empresas con empresas líderes de la misma industria (Pérez y Cambra-Fierro, 2015).

Grönroos y Helle (2012) ilustran las utilidades económicas que obtienen dos empresas al acordar crear conjuntamente procesos para mejorar la eficiencia y uso de los recursos del consumidor a través de externalización o outsourcing y de una plataforma tecnológica. Por su parte, Pérez y Cambra-Fierro (2015) demuestran que también las pequeñas y medianas empresas (PYME) se benefician al establecer relaciones duraderas con empresas más grandes del mismo sector que pueden madurar hasta el punto de establecer objetivos comunes, específicamente cuando esas relaciones se basan en el diálogo efectivo que genera confianza y utilidades para las dos partes. Forsström (2005) concluye en su estudio de caso de co-creación de valor entre empresas la importancia que tiene la interdependencia entre los actores y el alto grado de participación en la relación para que ese valor se co-cree.

Rashid, Varey y Costley (2011) encuentran que, a través de la integración de recursos entre empresa y cliente en el ámbito B2B se han co-creado valores importantes como el desarrollo de una relación a largo plazo tanto en el ámbito personal como en el empresarial, la rentabilidad económica y la experiencia personalizada que permite la creación de soluciones y productos nuevos acordes a una necesidad específica. Se descubre también que la percepción de beneficios recibidos de la relación difiere entre la empresa y el consumidor.

Entre sus hallazgos se destaca que mientras para la empresa las relaciones a largo plazo sirven para extender la red de relaciones personales, para la sostenibilidad del negocio, para la reputación de la firma y para obtener ganancia económica; el cliente encuentra que, a través de la colaboración implícita en dichas relaciones se ahorra tiempo y esfuerzo y se crea confianza. En el mismo sentido, mientras que la utilidad económica para la empresa se traduce en futuros negocios, el cliente obtiene rentabilidad gracias a la creación conjunta de soluciones que hacen que los procesos internos sean más efectivos. Para terminar, se resalta la experiencia personalizada en sí, la cual se obtiene a través de la integración de recursos tales como la colaboración, el conocimiento de cada actor, la amistad y la creación de nuevos productos (Rashid, Varey y Costley, 2011).

Como se puede apreciar, las interacciones entre empresas y consumidores son muy importantes para la co-creación de valor, pero es en realidad la naturaleza de las interacciones la que la propicia o imposibilita, siendo las interacciones y las comunicaciones directas las que promueven la co-creación de valor, como las que se presentan entre el consumidor y el empleado del servicio, o entre el consumidor y una aplicación tecnológica que favorezca el diálogo, casos en los cuales se puede dar respuesta adecuada a las necesidades de los consumidores (Grönroos y Gummerus, 2014).

A manera de recapitulación, en esta sección se han analizado los fundamentos teóricos de la co-creación de valor y del marketing relacional, los procesos en que se desarrollan y los aspectos que los caracterizan. Asimismo, se abordó el estudio del marketing relacional Universidad-empresa y se revisaron algunos valores que se co-crean a través de las relaciones de marketing (ver esquema 2).

### Esquema 2. La co-creación de valor y el marketing relacional: Marco conceptual



*Fuente: Elaboración propia*

En el siguiente capítulo se profundiza el estudio de las relaciones de marketing entre universidades y empresas y se detallan los aspectos de interés que motivan la investigación.



## Capítulo 2

# **CO-CREACIÓN DE VALOR EN LAS RELACIONES UNIVERSIDAD-EMPRESA: JUSTIFICACIÓN, MODELO CONCEPTUAL Y CUESTIONES A INVESTIGAR**



*Iniciamos este capítulo con evidencias encontradas en la literatura académica con respecto a valores que se co-crean en las relaciones Universidad-empresa. Después, se enuncia la motivación del estudio, se justifica el problema de investigación y se expresa el objetivo de la misma. Posteriormente, se introduce nuestra propuesta de modelo conceptual respaldado por teorías de co-creación de valor, marketing relacional, teorías organizacionales, de relaciones Universidad-empresa y de co-creación en las relaciones Universidad-empresa. Para terminar, se introducen las cuestiones a investigar.*

## **2.1. Co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa**

Desde la perspectiva del sector productivo, los factores que impulsan el potencial de generación de ventajas competitivas de universidades que promueven la co-creación de valor son: la dotación y gestión de recursos y capacidades, la transferencia, la innovación y la interacción Universidad-empresa. La co-creación de valor entre universidades y otros stakeholders es entendida como consecuencia de la combinación de capacidades de valor de las universidades con las de los otros actores con los que las instituciones de educación superior sostienen relaciones (González Cruz y Hernández Fernández, 2014).

Como resultado de la revisión teórica, entendemos que los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas son aquellos resultados positivos, únicos y diferentes que solamente logran florecer gracias a dicha relación y que benefician de distinta manera a diversos grupos de interés, pues además de empresas y universidades existen otros actores que obtienen valor de la práctica del marketing de relaciones tales como estudiantes, graduados, empleados y sociedad en general, tales como: (Duque Oliva, 2009; Frasset, Calderón y Cervera, 2012). Dada la naturaleza variada y extensa de los valores que se co-crean a través de las relaciones entre universidades y empresas, hemos conformado cuatro grupos de valores co-creados de acuerdo a su afinidad, así:

- valores co-creados relacionados con investigación y conocimiento
- valores co-creados relacionados con recursos humanos
- valores co-creados relacionados con recursos económicos o financieros,
- otros valores co-creados.

En primer lugar, con respecto a la investigación y el conocimiento, se detecta que a través de las relaciones entre ambas organizaciones se presenta la oportunidad para las universidades de crear equipos mixtos de investigación que producen sinergias favorables para el desarrollo de proyectos de investigación, aumento en la producción científica de los investigadores, en el número de patentes y licencias de productos y/o procesos (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008:42; Acworth, 2008; Abramo, D'Angelo y Di Costa, 2011; Rashid, Varey y Costley, 2011; Morales, Sanabria y Plata 2014; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca 2013; Sanabria, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015), innovación y propiedad compartida (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Rashid, Varey y Costley, 2011) y desarrollo y uso de la propiedad intelectual (Dooley y Kirk, 2007; Acworth, 2008; Plewa, Quester y Baaken 2005). Además, los artículos científicos

elaborados por los académicos tienen mayor impacto al tratarse de divulgación de investigación aplicada a las empresas (Ramírez Salazar y García Valderrama, 2010).

Igualmente, estas relaciones permiten la generación y transmisión del nuevo conocimiento (Fracasso y Santos, 1992; Dooley y Kirk, 2007; Rashid, Varey y Costley, 2011; Huggins, Johnston y Stride, 2012; Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel, 2013; Comunian, Taylor y Smith, 2014; Dueñas y Duque, 2015) lo que se facilita a través de transferencia de tecnología (Bell, 1993; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales, Pineda y Avila, 2012; Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel, 2013; Sanabria, 2014) y oferta de servicios de consultoría (Salleh y Omar, 2013; Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel, 2013). La empresa por su parte se beneficia de la innovación tecnológica en sus productos y en sus procesos empresariales a través de la transferencia del conocimiento (Llanos, 2007) y al obtener soluciones personalizadas para sus necesidades particulares (Rashid, Varey y Costley, 2011).

En segundo lugar, los valores que se co-crean a través de las relaciones entre universidades y empresas para los recursos humanos se concretan en que las personas resultan mejor cualificadas y sus talentos son mejor aprovechados, además de tener mayores oportunidades profesionales. Gracias a las relaciones con las empresas, las universidades tienen la oportunidad de conocer de cerca los cambios en las orientaciones de las empresas y sus necesidades de contratación de mano de obra calificada futura lo cual puede incidir en la mejor formación de los estudiantes acorde a dichas tendencias, lo que a su vez mejora la tasa de empleo de sus egresados (Barnes, Pashby y Gibbons, 2002; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Constantin, 2011; Salleh y Omar, 2013).

Por su parte, los estudiantes se ven favorecidos de diversas maneras a través del marketing de relaciones de sus universidades con empresas. Los estudiantes de grupos de investigación de universidades que participan en proyectos conjuntos con las empresas tienen la posibilidad de ser contratados después de finalizada la investigación (Llanos, 2007) y otros pueden tener apoyo económico sin el que sería muy difícil continuar sus estudios (Plewa, Quester y Baaken 2005). Adicionalmente, los jóvenes tienen acceso a prácticas y pasantías, lo que les permite experimentar la vida laboral y los estudiantes que lo deseen, pueden escribir sus trabajos de grado sobre su experiencia empresarial en la pasantía (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012; Sanabria, 2014; Frasquet, Calderón y Cervera, 2012; Constantin, 2011; Salleh y Omar, 2013). Asimismo, los estudiantes tienen posibilidades de asesoría para obtención de patentes, licencias y mejoras de procesos (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Sanabria, Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca, 2013; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015).

Por otro lado, las empresas se ven beneficiadas del intercambio de personal que se produce a través de sus relaciones con las universidades dado que esto permite la actualización de los conocimientos de su propio personal y el acceso a personal altamente cualificado de las universidades (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008), así como acceso a soporte técnico e investigador que favorece la posibilidad de obtener mano de obra acorde a sus necesidades (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres,



2008; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales, Pineda y Avila, 2012). En sentido semejante, el marketing relacional entre universidad y empresa contribuye también a que los empleados de las empresas establezcan relaciones con la academia (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008).

En tercer lugar, las relaciones de marketing entre universidades y empresas permiten que las dos partes obtengan recursos económicos adicionales. Las universidades pueden obtener ingresos financieros añadidos (George, Zahra y Wood, 2002; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Rashid, Varey y Costley, 2011) y también los investigadores reciben ingresos extraordinarios por su participación en actividades de investigación e innovación con las empresas (Llanos, 2007). Los recursos pueden ser obtenidos bajo diversas figuras, tales como fondos para la investigación, fondos para apoyar económicamente a estudiantes (Plewa, Quester y Baaken 2005) y/o ingresos por la venta de sus productos de investigación y desarrollos a las empresas (Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012).

Asimismo, las empresas pueden obtener beneficio económico por ventas de las innovaciones que producen con investigadores de las universidades (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales, Pineda y Avila, 2012; Sanabria, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015), por ahorrar dinero al innovar con universidades (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000), así como por evitar incurrir en costos de contratación de personal cualificado al recibir estudiantes en práctica, lo que influye positivamente en sus finanzas (Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014).

Para terminar, se detectan otros valores que se co-crean entre universidades y empresas a través de sus relaciones, como la mejora de la capacidad de responder más adecuadamente a las necesidades y requerimientos cambiantes de la sociedad y de distintos stakeholders, por ejemplo en los casos de creación de spin-off (Jiménez, Maculan, Otálora, Moreira y Castellanos, 2013; Ramirez Salazar y García Valderrama, 2010) y otras formas de emprendimiento (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales, Pineda y Avila, 2012; Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel, 2013; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Clarysse, Wright, Bruneel y Mahajan, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015; Sanabria, Morales y Ortiz, 2015).

Otros estudios muestran que las relaciones Universidad-empresa posibilita la integración activa de las universidades en el entorno económico y social en el que desarrollan su labor (Acworth, 2008; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008:42), al generar desarrollo y competitividad en las regiones a través del apoyo a las industrias más representativas de las mismas (Ramirez Salazar y García Valderrama, 2010; Dueñas y Duque, 2015). Como resultado adicional, las relaciones cercanas con las empresas brindan a estas instituciones de educación superior la oportunidad de conocer las necesidades de formación presentes y futuras, lo que puede ser utilizado para diseñar y ofrecer capacitaciones acordes a la dinámica empresarial (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012; Sanabria, 2014).

En el mismo sentido, se ha demostrado que a través del marketing relacional, las universidades tienen la oportunidad de acercarse a las empresas para proponer actividades conjuntas (Llanos, 2007) y establecer relaciones a largo plazo, generar alianzas estratégicas, mejorar su imagen y posicionamiento por efecto boca a oído y generar sentimiento de unidad (Plewa, Quester y Baaken 2005; Rashid, Varey y Costley, 2011).

Por su parte, las empresas encuentran valiosas las relaciones con las universidades porque a través de ellas mejoran su imagen ante la sociedad (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008), ahorran tiempo y esfuerzo en la búsqueda de nuevos socios estratégicos en la academia por la confianza que se genera a través de la experiencia de la relación establecida (Rashid, Varey y Costley, 2011), tienen acceso a nuevas redes y valoran el potencial futuro de la relación (George, Zahra y Wood, 2002; Plewa, Quester y Baaken 2005). En la tabla 7 se recogen los aportes de los autores consultados para la investigación referente a los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa.

**Tabla 7. Valores co-creados en relaciones de marketing Universidad-empresa**

Valores co-creados		Autores
Universidad	Empresa	
<b>Valores co-creados relacionados con investigación y conocimiento</b>		
Desarrollo y transferencia de tecnología, desarrollo y uso de propiedad intelectual, patentes, licencias, innovación y propiedad compartida	Mejora de la competitividad	Fracasso y Santos (1992); Bell (1993); Etzkowitz y Leydesdorff (2000); Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Plewa, Quester y Baaken (2005); Dooley y Kirk (2007); Acworth (2008); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Abramo, D'Angelo y Di Costa (2011); Rashid, Varey y Costley (2011); Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Morales, Pineda y Avila (2012); Ramirez Salazar y García Valderrama, (2010); Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca (2013); Salleh y Omar, (2013); Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel (2013); Morales, Sanabria y Plata (2014); Rubiano, Pacheco y Cuca (2014); Sanabria (2014); Morales, Sanabria y Plata (2014); Rubiano, Pacheco y Cuca (2014); Sanabria (2014); Castillo, Lavín y Pedraza (2015)
Transferencia de conocimiento, publicación de artículos	Transferencia de personal calificado, actualización del conocimiento, acceso a soporte técnico e investigador.	Etzkowitz y Leydesdorff (2000); Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Quester y Baaken (2005); Dooley y Kirk (2007); Acworth (2008); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Rashid, Varey y Costley (2011); Morales, Pineda y Avila (2012); Huggins, Johnston y Stride (2012); Ramirez Salazar y García Valderrama (2010); Comunian, Taylor y Smith (2014); Plewa, Castillo, Lavín y Pedraza (2015); Dueñas y Duque (2015)
Innovación e Investigación y desarrollo; servicios de consultoría	Conocimiento e información técnica derivado de la investigación; acceso a consultoría calificada	Etzkowitz y Leydesdorff (2000); Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Plewa, Quester y Baaken (2005); Dooley y Kirk (2007); Acworth (2008); Abramo, D'Angelo, y Di Costa (2011); Morales, Pineda y Avila (2012); D'Este, Guy y Lammarino (2012); Ramirez Salazar y García Valderrama (2010); Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca, (2013); Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel (2013); Salleh y Omar (2013); Huggins, Prokop, Steffenson, Johnston y Clifton (2014)

*Continúa*

**Tabla 7. Valores co-creados en relaciones de marketing Universidad-empresa**  
(Continuación)

<b>Valores co-creados relacionados con Recursos Humanos</b>		
Egresados tienen acceso a trabajo	Acceso a mano de obra calificada	Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Abello-Llanos (2007); Constantin (2011); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Salleh y Omar (2013)
Estudiantes realizan prácticas de trabajo en empresas con lo cual mejoran sus competencias; el personal investigador mejora su perfil	Acceso a mano de obra calificada para sacar proyectos adelante y para actualizar el conocimiento; acompañamiento de las universidades a los estudiantes en práctica.	Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Constantin (2011); Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez (2012); Frasset, Calderón y Cervera (2012); Salleh y Omar (2013); Sanabria (2014)
Estudiantes tienen asesoría para obtención de patentes, licencias, etc.	Empleados se cualifican y en el trabajo se vuelven más eficientes	Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Sanabria, Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca (2013); Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca (2014); Castillo, Lavín, y Pedraza, (2015)
<b>Valores co-creados relacionados con recursos económicos o financieros</b>		
Nuevas fuentes de recursos financieros, fondos para investigación, becas para estudiantes, investigadores reciben dinero por participar en innovaciones	Ventas de las innovaciones que producen con investigadores de las universidades; ahorro por innovar con las universidades; ahorro con estudiantes en práctica por no contratación de mano de obra calificada	Etzkowitz y Leydesdorff (2000); George, Zahra y Wood (2002); Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Plewa, Quester y Baaken (2005); Dooley y Kirk (2007); Abello-Llanos (2007); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Rashid, Varey y Costley (2011); Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Morales, Pineda y Avila (2012); Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, (2012); Salleh, y Omar (2013); Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca (2014); Sanabria (2014); Castillo, Lavín y Pedraza (2015)

*Continúa*

**Tabla 7. Valores co-creados en relaciones de marketing Universidad-empresa**  
(Continuación)

Otros valores co-creados		
Acceso a redes de empresas	Acceso a nuevas redes de investigadores y universidades	George, Zahra y Wood (2002); Plewa, Quester y Baaken (2005); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008)
Retención para relación a largo plazo	Potencial futuro de la relación	George, Zahra y Wood (2002); Plewa, Quester y Baaken (2005); Rashid, Varey y Costley (2011)
Posición estratégica y alianzas estratégicas; Imagen y efecto boca-oreja, sentimiento de unidad	Ventaja competitiva; alianzas estratégicas; apoyo de investigadores reconocidos; Mejora de imagen	Plewa, Quester y Baaken (2005); Abello-Llanos (2007); Dooley y Kirk (2007); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Rashid, Varey y Costley (2011)
Oferta de educación acorde a las necesidades de la industria	Participación con las universidades en la creación de programas ajustados a la realidad empresarial	Barnes, Pashby y Gibbons (2002); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Constantin (2011); Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez (2012); Salleh y Omar (2013); Ribes-Giner, Peralt Rillo y Moya Clemente (2014); Sanabria (2014)
Mejora de la competitividad desarrollo regional	Mejora de la competitividad, desarrollo regional	Acworth (2008); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Ramirez Salazar y García Valderrama (2010); Dueñas y Duque (2015)

Fuente: *Elaboración propia*

## 2.2. Justificación del objetivo de la investigación

El reto al que se enfrentan las universidades en un contexto global, caracterizado por alta competencia y fuertes presiones de competitividad impuestas por la sociedad, es el de aproximarse a sus diversos stakeholders y no solamente a sus estudiantes (Cervera, Schlesinger, Iniesta y Sánchez, 2011; Llonch, Casablanca y Alarcón, 2016) e inducir un intercambio de recursos y capacidades que faciliten la creación de valor conjunta, lo que puede hacerse con el establecimiento de relaciones de marketing con las empresas que les permitan co-crear valor a través de innovación y transferencia del conocimiento (González Cruz y Hernández Fernández, 2014:93). Sin embargo, aunque las ventajas que ofrecen las relaciones entre universidades y empresas son importantes, estas relaciones no son muy comunes (Barnes, Pashby y Gibbons, 2002; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008), por lo que autores como Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008), Constantin (2011) y en el contexto colombiano Ossa y Díaz (2012), hacen

un llamamiento a las instituciones de educación superior para que incorporen en su visión estratégica la orientación de marketing relacional para desarrollar ventajas competitivas a través de la co-creación de valor.

En respuesta a la necesidad de acercar las universidades a las empresas, se detecta que en el contexto Latinoamericano los gobiernos empezaron desde la década de 1990 a establecer políticas para estimular el desarrollo y la innovación a través de actividades de transferencia y comercialización del conocimiento por parte de las universidades, como en los casos de Argentina, Bolivia y México; no obstante, a pesar de esos esfuerzos se observa que las relaciones Universidad-empresa son aún muy débiles (Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández de Lucio, 2011).

En el mismo sentido, en Colombia se establecieron en el año 2003 comités para la promoción del desarrollo de las regiones, los Comités Universidad-Empresa-Estado (CUEE), a través de los que se pretende que proyectos de investigación, desarrollo e innovación realizados por grupos de investigación sean utilizados para la mejora de servicios y productos de las empresas (Ossa y Díaz, 2012; Ramirez Salazar y García Valderrama, 2010; Morales-Gualdrón, Gómez y Suleny, 2015). Estas iniciativas han sido un primer paso aunque los resultados de estos comités han sido positivos solamente en el departamento de Antioquia y en la capital del país, Bogotá, donde las acciones de investigación, innovación, tecnología y proyectos han fortalecido las relaciones de la universidad con otros stakeholders del entorno.

En esta relación Universidad-empresa se han co-creado valores importantes tales como la creación de la empresa Ami-Tec y la spin-off de la Universidad Eafit denominada Tecnologías Distritales Interactivas (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011). Sin embargo, a nivel general, se detecta ausencia de articulación entre los actores implicados en temas cruciales como innovación empresarial y emprendimiento (Bitrán, Benavente y Maggi, 2016).

El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), trabaja desde el año 2013 en el fortalecimiento de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) en todo el país. Sin embargo, en el informe de rendición de cuentas del año 2015 de Colciencias, se aprecia que solamente el 48% de las universidades en Colombia cuentan con Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT), sólo el 27% de las universidades tiene vínculos con incubadoras de empresas y solo un 5% con parques tecnológicos. De la lectura del informe se concluye que Colciencias ha venido avanzando en la promoción del desarrollo en ciencia, tecnología e innovación con miras a favorecer el desarrollo económico y social sostenible del país, de lo que ya se han empezado a ver algunos de resultados, aunque los impactos de mayor envergadura están por llegar.

Continuando con el análisis de mecanismos de apoyo a iniciativas que promueven relaciones entre empresas y universidades en Colombia, se revela en el informe de medición de investigadores y grupos de investigación del año 2015 de Colciencias, que la investigación en el país se sigue desarrollando en su mayor parte en las universidades (el 86% de los investigadores trabajan en las universidades, el 1% en las empresas) y que en las universidades se encuentra el 91% de los grupos de investigación del país frente al 2% de grupos de investigación de las empresas. Estos

resultados denotan que hay dispersión de esfuerzos, lo que obstruye el avance en investigación al ritmo que el país necesita (Gaitán, 2016). No obstante, el escenario futuro se podría revertir si las empresas y universidades aúnan sus voluntades a través de apostar comprometida y conjuntamente por la ciencia, la tecnología y la innovación para su desarrollo propio y el del país, tal y como ha sucedido en países desarrollados (Márquez, Rubiano y Riaga, 2011).

A su vez, las empresas colombianas necesitan innovar para poder ser competitivas, por lo que, colaborar con las universidades es una oportunidad para atender esta necesidad e incrementar sus capacidades y fortalezas. Pero se requiere que las empresas superen la desconfianza que sienten hacia los desarrollos que realizan las universidades en sus instalaciones y que se involucren activamente en la mejora de las iniciativas de las universidades, ya que la falta de confianza ha sido uno de los obstáculos que les ha impedido relacionarse con estas instituciones de educación superior (Galvis, 2016).

Esta falta de dinamismo hace necesario entender la particularidad de las relaciones Universidad-empresa en las que se co-crea valor en Colombia para poder incentivar las relaciones que enriquezcan a ambas partes. Al recolectar información se encontró que entre los años 1999 y 2009 tan solo cuatro publicaciones estudiaron los factores y variables de medición de las relaciones Universidad-empresa, pero los objetivos de dichos estudios no son, ni entender las causas por las cuales estas variables son exitosas, ni el impacto de las mismas en el desarrollo empresarial y universitario (Dueñas y Duque, 2015).

En consecuencia, la presente investigación está motivada por las siguientes razones: la necesidad de establecer y fortalecer el marketing de relaciones entre universidades y empresas, dada su importancia para el desarrollo de los países por la co-creación de valor que a través de ellas se genera; la urgencia de incrementar el número de publicaciones científicas que sirvan de referente para directivos de universidades y de empresas con el fin de motivarlos a practicar el marketing relacional en Colombia; la necesidad de descubrir los factores que promueven o dificultan dichas relaciones, atendiendo la llamada que hacen autores como Dueñas y Duque (2015).

El propósito entonces de esta tesis doctoral es descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas en Colombia, así como detectar los elementos de dichas relaciones, para lo que se propone y testa un modelo integrador y la pregunta de investigación es:

*¿Qué valores se co-crean a través de las relaciones de marketing Universidad-empresa y cuáles son los elementos presentes en dichas relaciones?*

### 2.3. Modelo conceptual propuesto y cuestiones a investigar

El modelo teórico que se propone está integrado por tres componentes:

- el espacio de las interacciones entre personas que representan a las universidades y a las empresas,
- los elementos relacionales que caracterizan las relaciones de marketing Universidad-empresa y
- los valores que se co-crean gracias a esas relaciones de marketing.

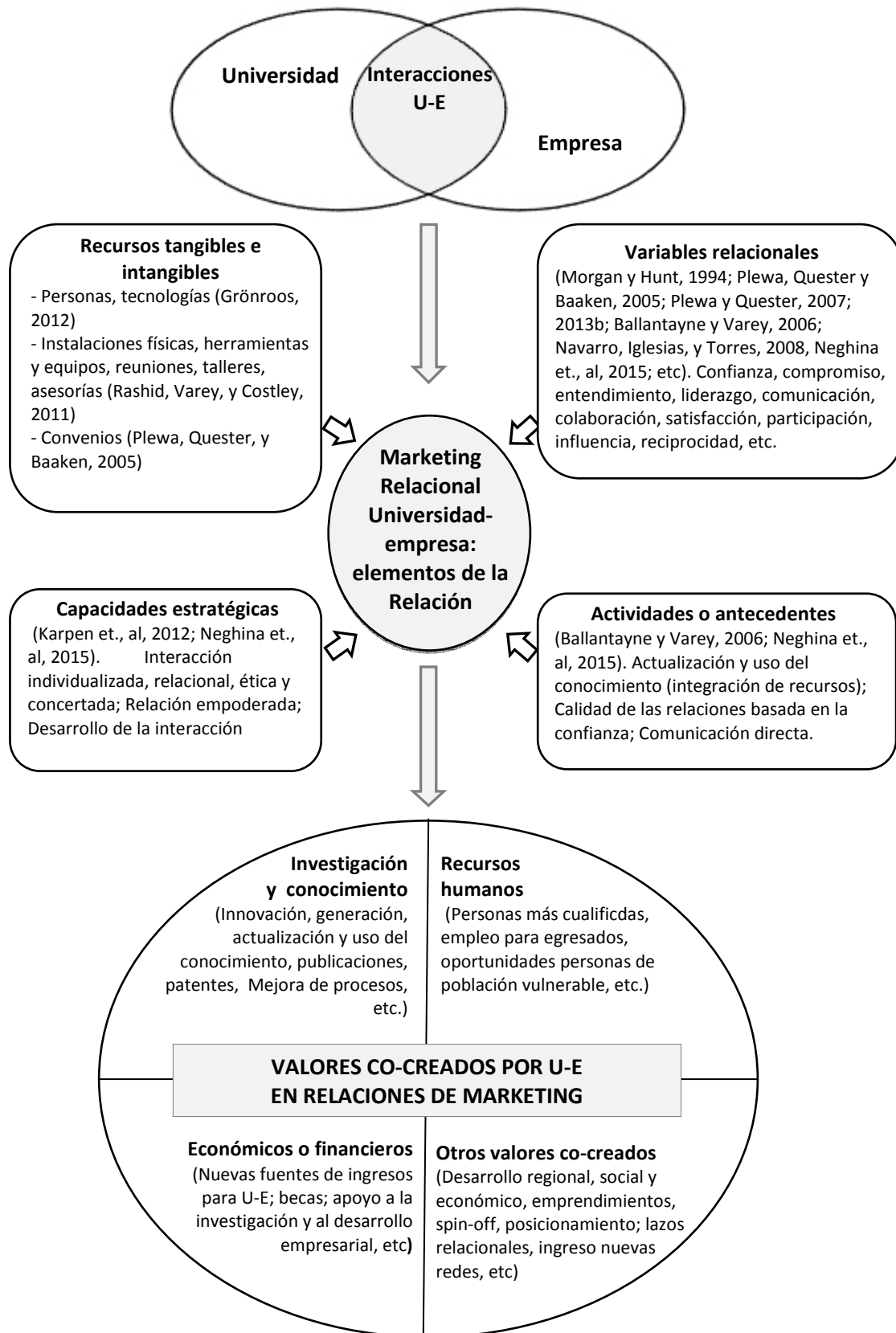
Empezamos haciendo una descripción de cada componente y posteriormente desarrollamos el modelo conceptual. Para empezar, el modelo exhibe un espacio de interacciones entre universidades y empresas que sugiere la existencia de relaciones de marketing, lo que está en línea con algunos autores (Grönroos, 2000, 2004, 2011; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Ballantyne y Varey, 2006; Cosic y Djuric, 2010; Sohail, 2012; Frasset, Calderón y Cervera, 2012; Dueñas y Duque, 2015).

Seguidamente se determinan los elementos o factores que están presentes en el marketing relacional Universidad-empresa. Proponemos denominarlos “Elementos de la relación” dado que en nuestra revisión bibliográfica encontramos que los autores utilizan distinta nomenclatura en su clasificación. En esencia se trata de cuatro grupos de elementos de la relación que se presentan a continuación y se sintetizarán posteriormente en la tabla 8:

- (1) Variables relacionales (Sheth y Parvatiyar, 1995; Selnes, 1998; Grönroos, 2000; Barnes, Pashby y Gibbons, 2002; Arnett, German y Hunt, 2003; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Forsström, 2005; Plewa y Quester, 2007; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Gravier y Prybutok, 2011; Agariya y Singh, 2011; Rashid, Varey y Costley, 2011; Karpen, Boven y Lukas, 2012; Frasset, Calderón y Cervera, 2012; Sohail, 2012; Plewa, Korff, Johnson, Macpherson, Baaken y Rampersad, 2013; Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013; Korff, Baaken y Macpherson, 2013; Randall, Schlesinger, Cervera y Calderón, 2014; Khan, 2014; Dueñas y Duque, 2015; FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey, 2015; Rast, Tourani y Aslan, 2015; Ribes Giner y Peral Rillo, 2016)
- (2) Recursos tangibles e intangibles (Hunt, 2004; Ballantyne y Varey, 2006; Giuliani y Arza, 2008; Rashid, Varey y Costley, 2011; Grönroos, 2012; Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013; Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013; González Cruz y Hernández Fernández, 2014; Agrawal y Rahman, 2015)
- (3) Actividades y antecedentes (Ballantyne y Varey, 2006; Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015).
- (4) Capacidades estratégicas (Karpen, Boven y Lukas, 2012; Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015)

Para terminar, basándonos en la literatura aportada al inicio de este capítulo, el modelo exhibe valores que se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa según diversos autores (ver figura 27).

**Figura 27. Modelo conceptual propuesto: Co-creación de valor en universidades y empresas a través del Marketing Relacional**



Fuente: Elaboración propia



El modelo propuesto es integrador porque en él se recogen aportaciones en sentido amplio que hacen referencia a los constructos co-creación de valor, marketing relacional, relaciones Universidad-empresa y de organizaciones y no se centra exclusivamente en los referidos en el estudio de las relaciones Universidad-empresa. Estas teorías se conjugan para enunciar las cuestiones a investigar que permitan determinar elementos de las relaciones Universidad-empresa. A continuación, se analizan los tres componentes del modelo: espacio conjunto de interacciones entre ambas entidades, grupos de elementos relacionales implícitos en la co-creación de valor y valores co-creados.

### **2.3.1. Espacio conjunto de interacciones Universidad-empresa**

El modelo comienza proponiendo que la co-creación de valor surge a través del marketing de relaciones Universidad-empresa en un espacio conjunto de interacciones caracterizadas por la comunicación directa entre dos actores, en nuestro caso universidades y empresas, lo que está en línea con autores como Grönroos, 2000, 2004, 2011; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Ballantyne y Varey, 2006; Cosic y Djuric, 2010; Sohail, 2012; Frasset, Calderón y Cervera, 2012; y Dueñas y Duque, 2015.

### **2.3.2. Elementos de la co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa**

En segundo lugar, el modelo propone la existencia de cuatro grupos de elementos en las relaciones de marketing que generan co-creación de valor: variables relacionales, recursos tangibles e intangibles, actividades o antecedentes y capacidades estratégicas, que analizamos a continuación. Al final del análisis. La tabla 8 sintetiza los aportes de literatura sobre los que proponemos los elementos de la relación.

#### **2.3.2.1 Variables relacionales**

En el estudio de las relaciones Universidad-empresa se detectan mecanismos de enlace (Plewa, Quester y Baaken, 2005), denominados también mecanismos conductores (Plewa y Quester, 2007; 2013) o variables (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008) que actúan como moderadores de éxito entre los actores e influyen en el desempeño de sus relaciones. Dada la falta de unanimidad de los académicos en la denominación de estas cualidades de las relaciones universidad-empresa, hemos decidido denominarlas para este estudio "variables relacionales". Dueñas y Duque (2015) concluyen en el estudio realizado en el contexto colombiano, que la variable comunicación es la más importante para el éxito en las relaciones Universidad-empresa habiendo sido analizadas otras variables como el compromiso, la confianza, la satisfacción y la motivación.

Las variables relacionales que se desarrollan entre ambas instituciones son estratégicas porque sirven para "*posibilitar la difusión de la creatividad, las ideas, las habilidades y las interrelaciones entre personas con el objetivo de crear valor mutuo con el tiempo*" (Plewa y Quester, 2007:371). Ejemplos de ellas son la confianza, el compromiso (Plewa, Quester y Baaken, 2005), la comunicación, el entendimiento (Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013), las interrelaciones entre los individuos (Plewa, Korff, Johnson, Macpherson, Baaken y Rampersad, 2013) y la participación (Arnett, German y Hunt, 2003; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008).

Otras variables relacionales estudiadas en el marketing relacional de universidades con otros stakeholders y en B2B y en B2C, que consideramos influyen en las relaciones Universidad-empresa son: la colaboración, las buenas relaciones personales (Barnes, Pashby y Gibbons, 2002), la motivación (Dueñas y Duque, 2015), el manejo de conflictos (Frasquet, Calderón y Cervera, 2012; Sohail, 2012), el liderazgo (Rast, Tourani y Aslan, 2015), la satisfacción (Selnes, 1998; Dueñas y Duque, 2015; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008), la lealtad (Ribes Giner y Peral Rillo, 2016); los lazos relacionales (Khan, 2014), la reciprocidad, el prestigio (Arnett, German y Hunt, 2003), la conexión enraizada en el apego (Randall, Gravier y Prybutok, 2011), la imagen e identificación con el valor percibido (Schlesinger, Cervera y Calderón, 2014), el valor obtenido (Grönross, 2000; Plewa, Quester y Baaken, 2005; Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), la calidad del servicio (Agariya y Singh, 2011), el entendimiento (Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013), la relationality (FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey, 2015), la cooperación e interdependencia (Sheth y Parvatiyar, 1995; Forsström, 2005), la amistad (Rashid, Varey y Costley, 2011) y el comportamiento ético (Karpen, Boven y Lukas, 2012).

Asumimos que estas variables son muy valiosas para la co-creación de valor a través de las relaciones de marketing entre universidades y empresas en Colombia, lo que nos permite proponer las siguientes cuestiones a investigar:

C1.1. Determinar las variables relacionales que han contribuido al éxito de la relación

C1.2. Detectar la evolución de las variables relacionales importantes en la relación

C1.3. Descubrir cuáles variables relacionales deberían mejorarse para el éxito de la relación

### **2.3.2.2. Recursos tangibles e intangibles**

Otro elemento de la relación que determina la ventaja competitiva de las universidades es la dotación y gestión de recursos y capacidades. Los recursos de la universidad pueden ser físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional y las capacidades hacen referencia al conocimiento de los investigadores y técnicos sumado a los recursos que se aplican para la innovación (González Cruz y Hernández Fernández, 2014). Los recursos tangibles e intangibles que contribuyen a la co-creación de valor se clasifican en: financieros, físicos, legales, humano-culturales, de cultura organizacional, informacionales y relacionales/sociales (Agrawal y Rahman, 2015). A modo de ilustración de recursos intangibles utilizados en el marketing de relaciones Universidad-empresa en Chile y en Italia, Giuliani y Arza (2008) encuentran que el conocimiento acumulado de las empresas y la alta calidad científica de las universidades influyen de diversa manera en la generación de desarrollo e innovación.

Basándonos en la literatura analizada para esta investigación, proponemos que los recursos tangibles relevantes para la co-creación de valor a través del marketing relacional Universidad-empresa son: las instalaciones físicas, herramientas y equipos (Rashid, Varey y Costley, 2011; González Cruz y Hernández Fernández, 2014), los recursos financieros y legales, tales como derechos de autor (Agrawal y Rahman, 2015),

los recursos humanos (Grönroos, 2012; Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013; González Cruz y Hernández Fernández, 2014) y los tangibles resultantes del cumplimiento de políticas organizacionales (Agrawal y Rahman, 2015). Por su parte, los recursos intangibles estarían conformados por las interrelaciones entre las personas o individuos, las tecnologías (Grönroos, 2012; Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013; González Cruz y Hernández Fernández, 2014), reuniones, talleres, asesorías (Rashid, Varey y Costley, 2011), las redes sociales, el conocimiento y la experiencia (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013; González Cruz y Hernández Fernández, 2014), los controles, las rutinas, culturas y las competencias organizacionales, el conocimiento sobre la competencia, las relaciones de las empresas con consumidores, competidores y proveedores (Hunt, 2004), la actualización y uso del conocimiento (Ballantyne y Varey, 2006), la calidad científica de las universidades y el conocimiento acumulado de las empresas (Giuliani y Arza, 2008) y los recursos humano-culturales (Agrawal y Rahman, 2015). En consecuencia, para el contexto colombiano, nos interesa dar respuesta a las siguientes cuestiones de investigación:

C2.1. Determinar los recursos tangibles que se utilizan en las relaciones Universidad-empresa.

C2.2. Determinar los recursos intangibles que se utilizan en las relaciones

C2.3. Detectar recursos tangibles e intangibles adicionales que serían importantes en dichas relaciones.

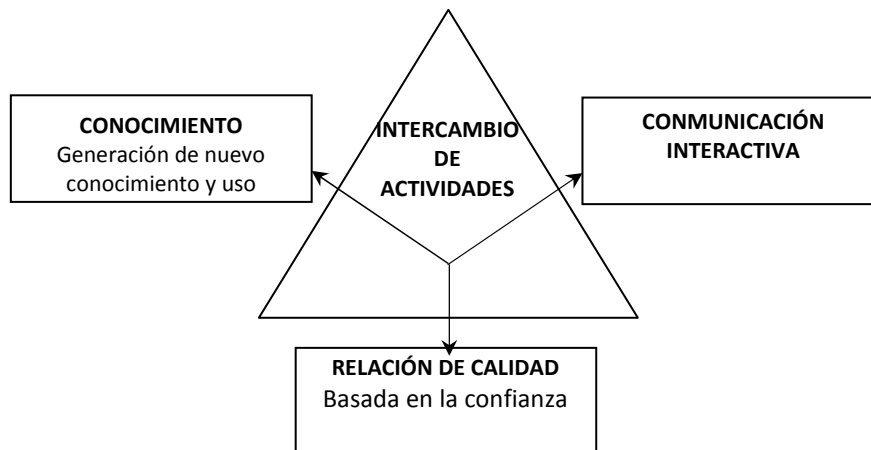
### **2.3.2.3. Actividades o antecedentes**

Como se aprecia en la figura 28, Ballantyne y Varey (2006) señalan tres actividades que facilitan la creación de valor para el consumidor, para la empresa y para todos los actores involucrados en las relaciones:

- a) la actualización y uso del conocimiento que permite la co-creación a través de la integración de recursos;
- b) la calidad de las relaciones basadas en la confianza, que permiten iniciativas sociales;
- c) la comunicación, siendo el diálogo en las interacciones el que posibilita la co-creación de valor al permitir que todas las voces sean escuchadas.

Por su parte, Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen (2015) adaptan estas actividades a las relaciones entre vendedores de servicio y consumidores, denominándolas antecedentes para la co-creación de valor resaltando que son importantes porque permiten determinar un objetivo común, establecer conexiones emocionales, negociar el poder, establecer directrices éticas y coordinar acciones. Se observa también que algunos de los elementos contenidos en estas actividades o antecedentes están presentes en otros elementos de la relación, por lo que se tiene especial cuidado en la codificación y análisis de la información recolectada.

**Figura 28. Intercambio de actividades para la creación de valor**



*Fuente: Ballantyne y Varey (2006)*

En esta investigación entendemos que en el establecimiento o desarrollo de una relación de calidad entre universidades y empresas se hace necesaria la coexistencia de conocimiento y comunicación continua y fluida, lo que está en línea con lo detectado al estudiar las relaciones entre empresas y consumidores (Ballantyne y Varey, 2006; Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015), por lo que nos interesa responder las siguientes cuestiones:

- C3.1. Determinar si las relaciones Universidad-empresa permiten actualización y uso del nuevo conocimiento
- C3.2. Detectar si la confianza es percibida como parte de la calidad de las relaciones
- C3.3. Determinar la existencia de comunicación directa en las relaciones.

#### **2.3.2.4. Capacidades estratégicas**

Karpen, Bove y Lukas (2012), enuncian seis capacidades estratégicas que las organizaciones deben desarrollar para propiciar la co-creación de valor con sus consumidores y otros actores en la cadena de valor a través de interacciones que involucran integración de recursos, bien sea en B2B o en B2C. Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen (2015) adaptan estas seis capacidades estratégicas a las relaciones de servicio entre empleado y consumidor, denominándolas dimensiones de la co-creación de valor aunque conservando su esencia.

A continuación, relacionamos estas capacidades estratégicas o dimensiones, que en conjunto se convierten en una capacidad de co-creación de la empresa y, a su vez, en ventaja competitiva:

- a) Capacidad de interacción individualizada, a través del entendimiento de los contextos de cada cliente, de la integración de recursos y de los resultados que dichos clientes u otros actores de la cadena de valor esperan obtener como producto de la interacción;

- b) Capacidad de interacción relacional, que se refiere a optimizar los vínculos sociales y emocionales con los clientes y con los actores en la cadena de valor en general;
- c) Capacidad de interacción ética, lo que sugiere que los procesos de servicio deben ser equitativos evitando el oportunismo;
- d) Capacidad de relación empoderada, permitiendo tanto a clientes como a otros actores dar forma al entorno y al contenido de los intercambios en los procesos de servicio y de esta manera a influir en el resultado de la interacción (Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015);
- e) Capacidad de desarrollo de la interacción, dando asistencia a consumidores y a otros actores de la cadena de valor para que desarrollen su conocimiento y mejoren sus competencias;
- f) Capacidad de interacción concertada, que hace referencia a la habilidad que debe tener la empresa para proveer procesos de servicios coordinados e integrados con los clientes y otros actores de servicio.

Asumiendo que al hablar sobre marketing relacional entre universidades y empresas, en esencia se trata de relaciones B2B, nos interesa saber la manera como se desarrollan las capacidades estratégicas entre universidades y empresas en Colombia, para lo que pretendemos dar respuesta a las siguientes cuestiones:

C4.1. Determinar si en la interacción se tienen en cuenta las necesidades y particularidades de los actores (Interacción individualizada)

C4.2. Detectar si a través de la relación se fortalecen los vínculos sociales y emocionales (Interacción relacional)

C4.3. Determinar si se percibe comportamiento ético en la relación (Interacción ética)

C4.4. Determinar si la participación es asumida plenamente por los actores en la relación (Relación empoderada)

C4.5. Detectar las actividades que realizan los actores para desarrollar y mantener la relación (Desarrollo de la interacción)

C4.6. Detectar si los actores toman decisiones de manera concertada (Interacción concertada).

A modo de resumen, en la tabla 8 recogemos las aportaciones de los autores que han servido de base para nuestra propuesta de elementos presentes en las relaciones de marketing entre universidades y empresas en las cuales se co-crea valor.

**Tabla 8. Elementos de las relaciones Universidad-empresa**

<b>Elementos</b>	<b>Aportación</b>	<b>Autores</b>
<b>Variables relacionales</b>	Confianza, compromiso, interacciones dialógicas, comportamiento ético, entendimiento, comunicación, colaboración, manejo del conflicto y liderazgo, satisfacción, participación, cooperación e interdependencia, reciprocidad, lazos relacionales, lealtad, prestigio, conexión, imagen, identificación con valores, valor percibido, calidad del servicio, entendimiento, relaciones personales, motivación, relacionamiento, amistad.	Morgan y Hunt (1994); Sheth y Parvatiyar (1995); Selnes (1998); Grönross (2000, 2004, 2011); Barnes, Pashby y Gibbons, (2002); Arnett, German y Hunt (2003); Forsström (2005); Plewa, Quester y Baaken (2005), Ballantyne y Varey (2006); Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008); Cosic y Djuric (2010); Agariya y Singh (2011); Randall, Gravier y Prybutok (2011); Rashid, Varey y Costley (2011); Frasset, Calderón y Cervera (2012); Karpen, Bove y Lukas (2012); Sohail (2012); Saarijärvi, Kannan y Kuusela (2013); Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, (2013); Khan (2014); Schlesinger, Cervera y Calderón (2014); Dueñas y Duque (2015); Rast, Tourani y Aslan (2015); FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey (2015)
<b>Recursos tangibles e intangibles</b>	Personas, instalaciones físicas, dinero, herramientas y equipos, tecnologías, redes sociales, conocimiento y experiencia de consumidores, empresas, comunidades y empleados, controles, rutinas, culturas, competencias organizacionales, calidad de las relaciones, conocimiento sobre la competencia y tecnologías, relaciones de las empresas con consumidores, competidores y proveedores, actualización y uso del conocimiento, comunicación directa, calidad científica de las universidades y conocimiento acumulado de las empresas, recursos legales y humano/culturales	Hunt (2004); Ballantyne y Varey (2006); Giuliani y Arza (2008); Rashid, Varey y Costley (2011); Grönroos (2012); Plewa, Korff, Johnson, Macpherson, Baaken y Rampersad, (2013); Saarijärvi, Kannan y Kuusela (2013); Agrawal y Rahman (2015); Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen (2015)
<b>Actividades y antecedentes</b>	Actualización y uso del conocimiento; calidad de las relaciones basadas en la confianza; calidad de la comunicación	Ballantyne y Varey (2006); Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen (2015)
<b>Capacidades estratégicas</b>	Interacción individualizada, relacional, ética y concertada, relación empoderada y desarrollo de la interacción	Karpen, Bove y Lukas (2012); Neghina, Caniels, Bloemer y van Birgelen (2015)

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3. Valores co-creados

Para terminar, en la parte inferior del modelo se presentan los valores que han sido co-creados a través del marketing relacional Universidad-empresa. Estos valores co-creados benefician no solo a universidades y a empresas, sino también a otros stakeholders. Por ejemplo, cuando a través de dichas relaciones las universidades obtienen resultados positivos en sus procesos de enseñanza, lo que beneficia la calidad de la educación que los estudiantes reciben, o cuando la co-creación influye en la satisfacción del cliente (Díaz y Gummesson, 2012) porque tienen acceso a soluciones innovadoras que se han co-desarrollado a través de investigación conjunta entre universidades y empresas, lo que influye también en el éxito de los programas de pre-grado (Ribes Giner y Pantoja Díaz, 2014) y de post-grado (Peralt y Ribes, 2013; Ribes-Giner, Peralt Rillo y Moya Clemente, 2014).

En la revisión de literatura de las relaciones de marketing entre universidades y empresas encontramos que los valores que se co-crean son de naturaleza variada, tal y como se analizó en detalle al inicio del capítulo 1 y se recogió en la tabla 7, por lo que en el modelo decidimos agruparlos en cuatro categorías como se expone a continuación:

*Valores co-creados relacionados con investigación y conocimiento:* Las universidades obtienen valores tales como patentes, licencias de productos y procesos, mayor producción científica, innovación y propiedad compartida, desarrollo y uso de la propiedad intelectual, transferencia de tecnología; mientras que las empresas se benefician por las nuevas tecnologías y conocimientos que les permiten mejorar sus procesos. Algunos de los autores que respaldan los valores que se co-crean en las relaciones universidad empresa que forman parte de este grupo son: Plewa, Quester y Baaken (2005), Llanos (2007), Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008), Acworth, (2008), Rashid, Varey y Costley (2011); Márquez, Rubiano y Riaga (2011); Morales, Pineda y Ávila (2012), Ramirez Salazar y García Valderrama (2010), Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca (2013), Morales, Sanabria y Plata (2014), Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca (2014), Castillo, Lavín y Pedraza (2015), Dueñas y Duque (2015).

*Valores co-creados relacionados con recursos humanos:* Gracias a las relaciones entre universidades y empresas los recursos humanos de universidades y de empresas reciben beneficios. Por ejemplo, los egresados tienen mayores posibilidades de insertarse al mundo laboral y los estudiantes pueden realizar prácticas y pasantías en las empresas, lo que contribuye a su mejor formación profesional. Además, investigadores y profesores encuentran en estas relaciones un espacio apropiado para mejorar sus resultados y hacerse más visibles en el mundo académico. Las personas que trabajan en empresas tienen la oportunidad de mejorar sus competencias y de ampliar sus relaciones personales con expertos de las universidades. Los valores que se co-crean en las relaciones Universidad-empresa que favorecen los recursos humanos han sido documentados entre otros investigadores por Plewa, Quester y Baaken (2005), Llanos (2007), Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008), Márquez, Rubiano y Riaga (2011), Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez (2012), Morales, Pineda y Avila (2012), Sanabria (2014), Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca (2014) y Castillo, Lavín y Pedraza (2015).

*Valores co-creados relacionados con recursos financieros o económicos:* Las universidades y las empresas que desarrollan innovaciones a través del marketing relacional amplían sus fuentes de ingresos gracias al nuevo co-desarrollo. Las empresas también ahorran dinero al tener en los estudiantes en prácticas mano de obra cualificada a un coste menor que el del mercado. Autores como Plewa, Quester y Baaken (2005), Llanos (2007), Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres (2008), Rashid, Varey y Costley (2011), Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez (2012), Márquez, Rubiano y Riaga (2011), Morales, Pineda y Avila (2012), Sanabria (2014), Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca (2014), Castillo, Lavín y Pedraza (2015), son algunos de los que han dejado evidencias en sus investigaciones de estos valores co-creados.

*Otros valores co-creados:* Las relaciones entre universidades y empresas facilitan la co-creación de otros valores tales como los *spin-off*<sup>4</sup> y otras formas de emprendimientos (Jiménez, Maculan, Otálora, Moreira y Castellanos, 2013; Ramirez Salazar y García Valderrama, 2010, Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Morales, Pineda y Avila, 2012; Perkmann, Tartari, McKelvey, Autio, Broström, D'Este y Krabel, 2013; Morales Rubiano, Plata Pacheco y Fandiño Cuca, 2014; Clarysse, Wright, Bruneel y Mahajan, 2014; Castillo, Lavín y Pedraza, 2015; Sanabria, Morales y Ortiz, 2015), desarrollo económico y social (Acworth, 2008; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Ramirez Salazar y García Valderrama, 2010; Dueñas y Duque, 2015), mejora de la pertinencia de la educación universitaria (Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008; Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Caballero Martínez, 2012; Márquez, Rubiano y Riaga, 2011; Sanabria, 2014), establecimiento de alianzas estratégicas y mejor posicionamiento de empresas y universidades (Plewa, Quester y Baaken 2005; Rashid, Varey y Costley, 2011), entre otros.

Estos aportes de la literatura nos llevan a plantear las siguientes cuestiones a investigar con el interés de saber si en el caso colombiano se co-crean los mismos valores a través de estas relaciones o si existen particularidades por el contexto:

- C5.1. Determinar qué valores se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa en investigación y transferencia del conocimiento
- C5.2. Detectar qué valores relacionados con los recursos humanos se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa
- C5.3. Descubrir qué valores económicos o financieros se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa
- C5.4. Encontrar otros valores co-creados producto de la práctica del marketing relacional Universidad-empresa
- C5.5. Determinar los efectos positivos que generan para los actores los valores co-creados.

A modo de recapitulación se muestra en la tabla 9 todas las cuestiones a investigar que fueron diseñadas para dar respuesta a los objetivos de investigación de la tesis doctoral.

---

<sup>4</sup> *Spin-off*: empresas que surgen desde otra entidad existente



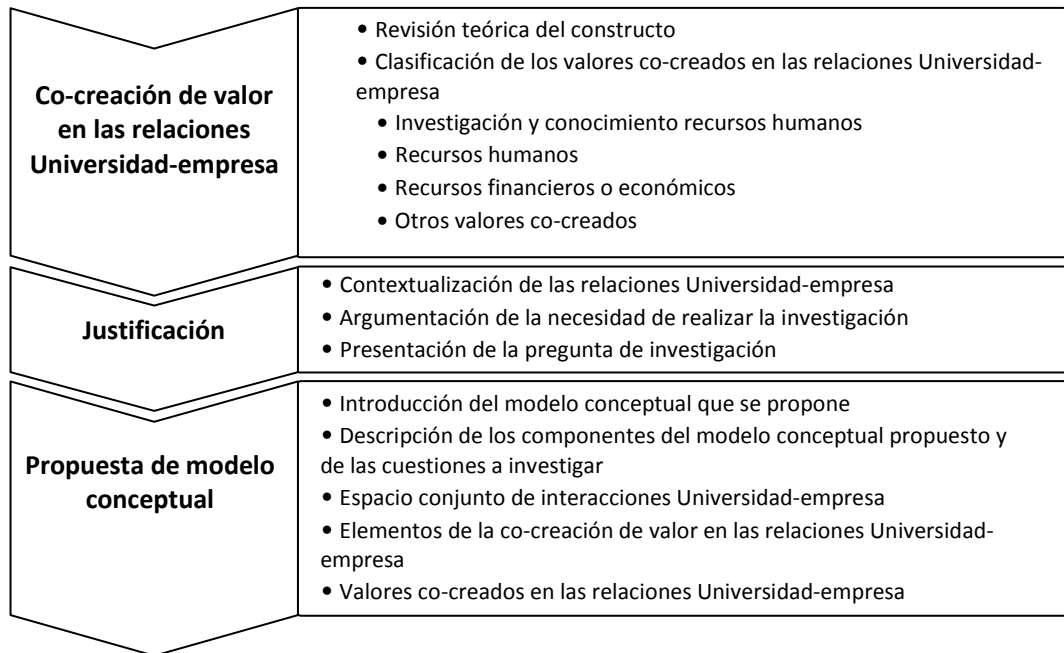
**Tabla 9. Co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa: Cuestiones a investigar**

<b>Componentes del modelo conceptual propuesto</b>	<b>Cuestiones a investigar</b>
Variables relacionales	C1.1. Determinar las variables relacionales que han contribuido al éxito de la relación C1.2. Detectar la evolución de las variables relacionales importantes en la relación C1.3. Descubrir variables relacionales que deberían mejorarse para el éxito de la relación
Recursos tangibles e intangibles	C2.1. Determinar los recursos tangibles que se utilizan en la relación C2.2. Determinar los recursos intangibles que se utilizan en la relación C2.3. Detectar recursos tangibles e intangibles que no se utilizan pero que serían importantes para la relación.
Actividades o antecedentes	C3.1. Determinar si la relación permite actualización y uso del nuevo conocimiento C3.2. Detectar si la confianza es percibida como parte de la calidad de la relación C3.3. Determinar la existencia de comunicación directa en la relación.
Capacidades estratégicas	C4.1. Determinar si en la interacción se tienen en cuenta las necesidades y particularidades de los actores (Interacción individualizada) C4.2. Detectar si a través de la relación se fortalecen los vínculos sociales y emocionales (Interacción relacional) C4.3. Determinar si se percibe comportamiento ético en la relación (Interacción ética) C4.4. Determinar si la calidad de la participación de los actores es valorada en la relación (Relación empoderada) C4.5. Detectar las actividades que realizan los actores para desarrollar y mantener la relación (Desarrollo de la interacción)
Valores co-creados	C5.1. Determinar que valores se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa en investigación y transferencia del conocimiento C5.2. Detectar que valores relacionados con los recursos humanos se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa C5.3. Descubrir que valores económicos o financieros se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa C5.4. Encontrar otros valores co-creados producto de la práctica del marketing relacional Universidad-empresa C5.5. Determinar los efectos positivos que generan para los actores los valores co-creados.

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez detallado el problema y definida la pregunta de investigación, introducido el modelo teórico que proponemos el cual está basado en la teoría expuesta y justificadas las cuestiones a investigar, como se condensa en el diagrama 3, procedemos en el siguiente capítulo a puntualizar los aspectos de la metodología de la investigación que orientan el estudio.

**Esquema 3. Co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa: justificación de la investigación, propuesta del modelo conceptual y presentación de las cuestiones a investigar**



*Fuente: Elaboración propia*

**Capítulo 3**

**METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN**



*El objetivo del estudio empírico que desarrollamos en la presente tesis doctoral es descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas, así como los elementos de la relación. Para ello se testa el modelo definido en el anterior capítulo aplicándolo en Colombia. En el capítulo precedente se estudiaron los constructos en detalle y se realizó el planteamiento tanto del objetivo de la investigación como de las cuestiones a investigar. En esta sección se determinan los aspectos de la metodología utilizada para el estudio: se definen el enfoque metodológico y el diseño de la investigación, se justifica la muestra y se detallan los instrumentos y técnicas de recolección, organización y análisis de la información. La sección culmina con los indicadores utilizados para asegurar la calidad de la investigación: confiabilidad, validez, credibilidad, transferibilidad y auditoría.*

### **3.1. Enfoque metodológico**

Según Noor (2008) existen dos tradiciones básicas de metodología de investigación en ciencias sociales, que en esencia hacen referencia al enfoque positivista y al pos-positivista o fenomenología. Mientras que el enfoque positivista, o cuantitativo, es objetivo por naturaleza y tiene como metas establecer leyes de causalidad (Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith y Meissner, 2012), describir, explicar y predecir fenómenos que no cambian a través de las observaciones y mediciones, así como generar y probar teorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996), el enfoque pos-positivista, o cualitativo, busca entender la subjetividad de los fenómenos sociales (Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith y Meissner, 2012), por lo que el investigador pretende describir, comprender e interpretar dichos fenómenos sociales utilizando las percepciones y los significados que los actores involucrados otorgan a sus experiencias (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996). Östlund, Kidd, Wengström y Rowa-Dewar (2011) exponen un enfoque de investigación denominado mixto que combina los enfoques cualitativo y cuantitativo para estudiar un fenómeno social.

Las principales características del enfoque cuantitativo son en términos generales: análisis basado en números y cifras, como por ejemplo estadísticas (Noor, 2008; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996), se miden variables dependientes e independientes con el objetivo de hacer comparaciones y encontrar causas y efectos del fenómeno estudiado (Hancock y Algozzine, 2006), comprobación de hipótesis (Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith y Meissner, 2012) basadas en las teorías y que han sido establecidas antes de realizar la investigación y la relación del investigador con el objeto de estudio es mínima para evitar cualquier manipulación de las variables que se analizan (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

La investigación cuantitativa se puede desarrollar con pocos recursos y rápidamente ya que la información se recolecta a través de instrumentos como encuestas y test (Hancock y Algozzine, 2006), las encuestas son estandarizadas y las preguntas cerradas. La investigación cuantitativa permite que los resultados de la

investigación sean generalizables, que se puedan replicar y que se puedan comparar con hallazgos de estudios similares (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

Por otra parte, el enfoque cualitativo se utiliza cuando hay poca información sobre un fenómeno de estudio social y se tiene como objetivo explicarlo o entenderlo inicialmente desde el punto de vista de los objetos de estudio, lo que implica que la información de la investigación proviene de personas, sucesos, eventos, o grupos (Hancock y Algozzine, 2006; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996). Este enfoque es indicado cuando se utilizan preguntas tipo ¿cómo?, para lo que se requiere preguntar las cuestiones a los informantes (Pratt, 2009). Los métodos de recolección de la información que más se utilizan son las entrevistas, las observaciones, los grupos de enfoque, la revisión de documentos, (Hancock y Algozzine, 2006; Noor, 2008, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996), historias, interacción e introspección con grupos y comunidades (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996: 9) y estudios de caso (Yin, 2013; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996). Es así como el investigador tiene interacciones con los objetos de estudio durante el proceso y se convierte en instrumento de recolección de la información.

De lo anterior se deduce que la investigación cualitativa requiere de más tiempo y recursos que la cuantitativa (Hancock y Algozzine, 2006). El análisis de la investigación cualitativa se construye con palabras, números o de manera mixta. Aunque en este enfoque se pueden usar aplicaciones de software especiales para elevar la confiabilidad de los hallazgos (Sinkovics y Alfoldi, 2012), no se pretende que sus resultados sean generalizables ni replicables (Monge, 2010).

El objeto de nuestro estudio es relativamente reciente en la literatura académica siendo escasa la literatura específica sobre los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas y los elementos que componen dichas relaciones. Esta literatura es aún más escasa si lo que intentamos es analizarla en el contexto colombiano, donde a la fecha no se encontraron evidencias de que este tema haya sido abordado desde la co-creación de valor. Se trata de un fenómeno social contemporáneo, que para su análisis requiere tener en cuenta la información que brinden las personas que participan en el proceso; los investigadores juegan el rol de instrumentos para la recolección de dicha información en el contexto donde se desarrolla el fenómeno. Por todo ello consideramos que el enfoque de investigación más adecuado para este estudio es el cualitativo.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Los instrumentos de recolección de la información en la investigación cualitativa son entre otros las entrevistas, los grupos de enfoque, las observaciones (Noor, 2008; Hancock y Algozzine, 2006), historias y estudios de caso (Hancock y Algozzine, 2006; Baxter y Jack, 2008; Yin, 2013), fuentes secundarias, revisión documental (Monge, 2010).

Existen diversos diseños metodológicos del enfoque cualitativo, por lo que en este estudio se relacionan los más utilizados, tales como, el de la teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción, (Hernández

Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996), diseño fenomenológico y diseño de estudio de casos (Creswell, 2013).

El diseño de la teoría fundamentada proviene de la sociología y a través de él, el investigador busca generar teoría de una actividad o proceso específico que no ha sido estudiado y para lo cual se tiene como referencia información primaria desde la perspectiva de los participantes (Creswell, 2013; Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996); el diseño etnográfico, que tiene sus raíces en la sociología y la antropología, busca entender comportamientos, lenguajes y actos de grupos humanos intactos, en sus contextos naturales, a través de observar y realizar entrevistas durante un período de tiempo largo (Creswell, 2013), en este diseño se estudian también actividades propias de las culturas, tales como, rituales, símbolos, migraciones, reglas y normas sociales (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

A su vez, el diseño narrativo, que proviene de las Humanidades, se concentra en estudiar las vidas de personas y en escribir sus historias (Creswell, 2013) por lo que resultan importantes los testimonios de los individuos, sus entornos y otras personas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996); mientras que el diseño Fenomenológico, originario de la psicología y la filosofía, se encarga de describir a partir de experiencias vividas por varios participantes un fenómeno específico.

Por su parte, el investigador se inclina por el diseño de investigación-acción cuando desea aportar información estratégica que permita tomar decisiones inmediatas para corregir problemas concretos que se estén presentando, por ejemplo, en procesos de las empresas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

Para terminar, en el diseño de casos, que ha sido utilizado en varios campos de análisis como en empresariales y en marketing, el investigador estudia en detalle uno o varios casos de un tema de su interés (Creswell, 2013) en su contexto real y busca obtener varias fuentes de información del mismo fenómeno para realizar triangulación (Monge, 2010) y obtener así el entendimiento de un fenómeno, la respuesta a un problema planteado, estudiar relaciones causales, probar hipótesis o desarrollar una teoría, por lo que no se debe asimilar el diseño de estudios de casos como exclusivo del enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996).

De la clasificación general de los diseños de investigación cualitativa relacionados, se deduce que la inclinación del investigador hacia una determinada metodología depende del propósito de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1996) lo que se refleja en esencia en tres aspectos: la pregunta de investigación, el control que el investigador tiene sobre los comportamientos presentes y si el estudio está relacionado con eventos del pasado o actuales (Yin, 2013). En consecuencia, dado que el objetivo del estudio es interpretar y entender un fenómeno de marketing que está sucediendo en la actualidad, lo que se pretende hacer a través de los testimonios de experiencias de personas involucradas en el mismo fenómeno, en sus contextos particulares, vamos a utilizar el diseño de estudio de casos.

Cuando las preguntas de investigación están formuladas para interpretar y entender el cómo y el qué, los estudios de caso o las experiencias son los diseños de investigación más apropiados. La diferencia entre ambos radica en que mientras los estudios de casos son aplicables cuando se estudian acontecimientos del presente y los

comportamientos no pueden ser manipulados, mientras que en las experiencias se estudian fenómenos del pasado. La metodología de estudio de casos ha sido utilizada en diferentes áreas de las ciencias sociales ya que permite al investigador entender de manera holística la complejidad de algunos fenómenos sociales (Yin, 2013).

Los estudios de caso son “una exploración de un “sistema encerrado” [en tiempo y espacio] o un caso (o casos múltiples) con el tiempo a través de recolección de información detallada y profunda proveniente de diversas fuentes de información rica en contexto” (Creswell, 1998; Beverland y Lindgren, 2010:57). Los casos pueden ser de naturaleza diversa dependiendo del objetivo de la investigación, tales como exploratoria, descriptiva y explicativa; a su vez pueden tener las formas de estudios de un solo caso, estudio con múltiples casos, o colectivos y estudios holísticos de casos (Yin, 2013).

Los estudios de caso exploratorios buscan analizar resultados impredecibles, así como detectar las preguntas de investigación o los procedimientos a usar en investigaciones posteriores, mientras que en el estudio de caso de naturaleza explicativa se indagan las causas que producen determinado resultado. En los estudios de caso descriptivos se realiza una representación de un fenómeno en su contexto real.

A su vez, la diferencia entre los casos de estudios individuales o múltiples radica básicamente en el número de casos analizados en su contexto real, siendo el estudio de dos o más casos catalogado como estudio de casos múltiple (Yin, 2013), o colectivos (Stake, 1995).

Stake (1995) enuncia que los casos pueden ser intrínsecos o instrumentales; los investigadores realizan estudios de caso intrínsecos cuando su interés es estudiar un caso específico en profundidad, sin necesidad ni de entender un constructo o un fenómeno en sí, ni de realizar aportes teóricos, lo cual impide la posibilidad de generalizar los resultados. Inversamente, en los estudios de caso instrumentales, el interés del investigador se centra en refinar la teoría a través de comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio y en este sentido el caso se convierte en un instrumento para lograr dicho objetivo.

La aceptación de la investigación es mínima cuando se estudia tan solo un caso, algo que se puede evitar al analizar dos o preferiblemente más casos, dado que el estudiar dos o más casos ofrece las posibilidades de realizar conclusiones más ricas y de replicación directa o teórica. El estudio de múltiples casos permite al investigador encontrar semejanzas y diferencias entre los diferentes casos (Yin, 2013), lo cual mejora la exactitud, validez y fiabilidad de los resultados al capturar la esencia holística del tema estudiado (Noor, 2008). Los casos múltiples son indicados para cuando el investigador desea predecir resultados equivalentes (replicación), o predecir resultados diferentes de los casos basados en teorías (replicación teórica) (Yin, 2003).

El método de estudios de casos ha sido utilizado en las ciencias sociales y de forma específica en ciencias empresariales dado que permiten entender la complejidad de los fenómenos de las organizaciones desde las experiencias de los actores (Halinen y Törnroos, 2005; Monge, 2010).



En Marketing se encuentran investigaciones recientes como las de Jenkins (2015) quien utiliza el método de estudios de casos múltiples para analizar la rentabilidad de estrategias de marketing utilizadas por algunos restaurantes pequeños en Estados Unidos y el estudio de Calderón, Fayos y Altagracia (2015) en el que se analiza la cooperación a través de clúster para mejorar las exportaciones del sector agroalimentario en la República Dominicana utilizando el método de estudios de casos múltiples.

En el ámbito del Marketing relacional, Lewin y Johnston (1997), utilizan el método de Estudio de casos para detectar variables que influyen en relaciones de marketing exitosas. Wakabayashi y Oblitas (2012) utilizan el mismo método para analizar la aplicación del marketing relacional en mercados masivos, encontrando la coexistencia de marketing relacional y transaccional.

Asimismo, el método de estudio de caso es utilizado para analizar cómo surge la co-creación de valor entre una empresa y sus consumidores generándose una atmósfera semejante a la de una comunidad, como se puede apreciar en el trabajo de Rowley, Kupiec-Teahan y Leeming (2007).

En el contexto del marketing de relaciones Universidad-empresa en Colombia Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Fandiño Cuca (2013) utilizan el método del estudio de casos para mostrar actividades que realizan miembros de algunos grupos de investigación de una universidad colombiana para gestionar relaciones de marketing exitosas con la industria, de las cuales surgen resultados como desarrollo empresarial, mayores contratos y convenios, así como de generación de nuevo conocimiento. En otra investigación realizada con el método de estudio de caso múltiple se establecen algunos de los factores determinantes en los procesos de transferencia de conocimiento e innovación desde la universidad hacia el sector productivo (Morales Rubiano, Sanabria Rangel y Plata Pacheco, 2014).

En consecuencia, teniendo en cuenta que el propósito de la investigación es la descripción y entendimiento de un fenómeno, contribuir al desarrollo de la teoría del marketing y determinar cuestiones a investigar para futuros estudios, se trata de una investigación instrumental basada en el análisis de casos múltiples; para su desarrollo se emplean los tres ámbitos: exploratorio, descriptivo y explicativo, siendo el exploratorio el más relevante.

### **3.3. Proceso de los estudios de casos**

En términos generales, los componentes del proceso de estudio de casos son: presentación y justificación de las preguntas del estudio, planteamiento de las proposiciones basadas en teorías o en experiencias, cuando aplica, justificación y presentación de las unidades de análisis, la lógica que enlaza la información recolectada con las proposiciones planteadas y justificación de los criterios para interpretar los resultados (Yin, 2013).

Algunos autores como Noor (2008), Baxter y Jack (2008) y Sinkovics y Alfoldi (2012) han planteado modelos para el desarrollo de estudios de casos.

En el modelo de Noor (2008) el primer paso es hacer un barrido de las teorías pertinentes al objeto de estudio, así como obtener información de diversas personas y de documentos relacionados, con el objetivo de entender mejor los aspectos a investigar. Seguidamente se desarrolla el marco teórico que da forma a la estructura del estudio y se formulan las preguntas de investigación. Luego, se diseñan y prueban las preguntas a realizar. Posteriormente se realiza el trabajo de campo para recolectar la información que dé respuesta a las preguntas de investigación.

Además de las entrevistas semi-estructuradas se deben hacer observaciones, así como leer documentos y cualquier tipo de información pertinente. Las entrevistas deben ser grabadas, clasificadas y transcritas, las observaciones permiten percibir relaciones y entender mejor el fenómeno que se estudia. Con la lectura de los documentos se valida la información obtenida de las entrevistas y de las observaciones (Noor, 2008).

Por su lado, Baxter y Jack (2008) sugieren que una vez el investigador haya determinado abordar el tema de su interés a través de estudios de caso, debe proseguir a escoger el caso o las unidades de análisis. Después, se delimita el estudio, se escoge el tipo de estudio de caso más apropiado y se procede a enunciar las proposiciones o cuestiones basadas en teoría o en experiencia profesional. A continuación, se elabora el marco teórico, se determinan las fuentes de información primaria y secundaria, se elabora una base de datos y se realiza el análisis. El proceso culmina con el reporte del estudio, que puede hacerse relatando una historia o en forma de informe cronológico o abordando cada proposición, sin olvidar describir el contexto en el que se desarrolla el fenómeno de estudio y el fenómeno en sí mismo.

Recientemente, Sinkovics y Alfoldi (2012) proponen un modelo alternativo basado en la propuesta de Stake (1981) denominado "Enfoque progresivo", cuyo objetivo es desarrollar o refinar la teoría existente -abducción- a diferencia de otros enfoques que buscan generar nuevas teorías -inducción-, o probar teorías existentes -deducción- (Sinkovics y Alfoldi, 2012:824).

Contrariamente a los modelos expuestos por Noor (2008) y por Baxter y Jack (2008), en este modelo se asume que el proceso para el desarrollo de los estudios de casos no siempre debería ser lineal y predecible sino más bien cambiante en virtud al contexto retador y dinámico al que se puede ir enfrentando el investigador a medida que avanza en su pesquisa; el proceso se desarrolla entonces a manera de interacciones cíclicas entre teoría, recolección de la información y análisis.

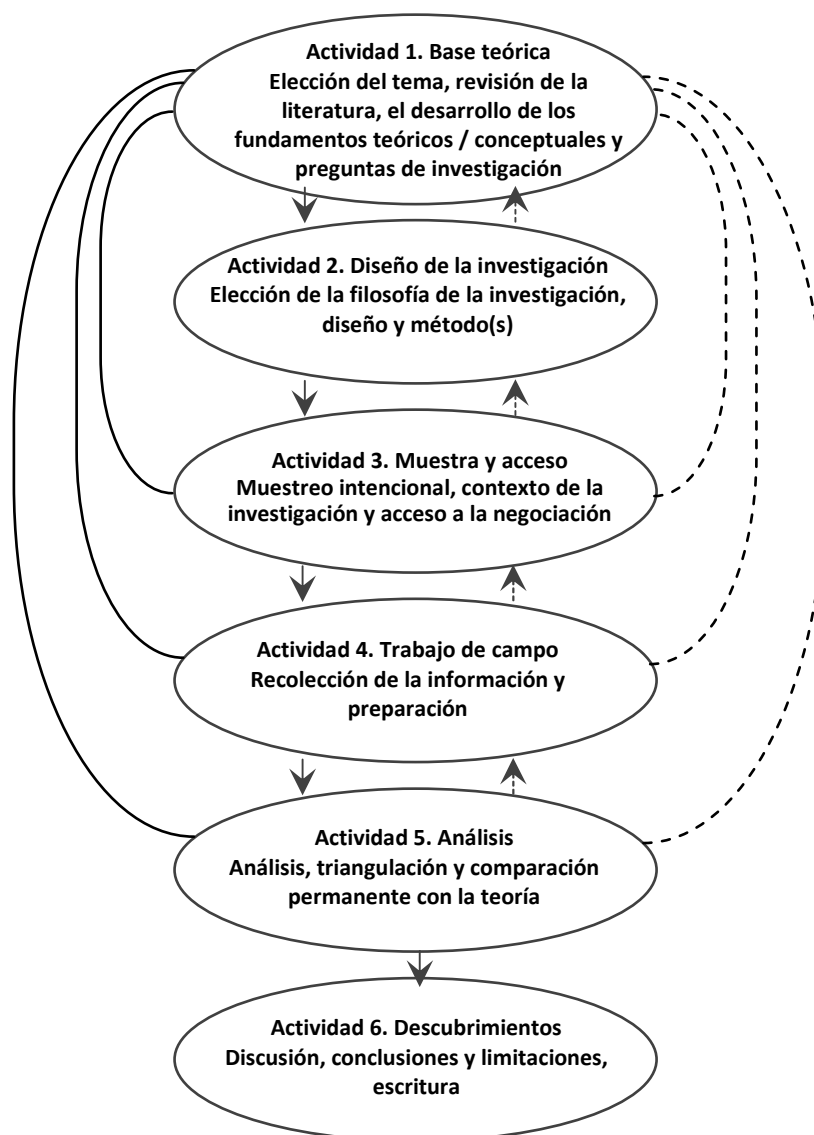
Es así como se hace necesario que el investigador regrese a la teoría las veces que sea necesario dependiendo de los hallazgos impredecibles que vaya encontrando y que le exijan revisar el enfoque inicial de la investigación. Bajo estas condiciones, el proceso no es rígido sino más bien adaptable a las características propias de cada caso de estudio. Por consiguiente, en este modelo no se habla de etapas sino de actividades o tareas, que no son necesariamente secuenciales.

Como se puede apreciar en la figura 29, en total son seis actividades las que conforman el modelo:

- la base teórica y las preguntas de investigación,
- el diseño de la investigación,
- la selección de la muestra y el acceso a la misma,
- el trabajo de campo,
- el análisis y
- la actividad de resultados que incluye la discusión, las conclusiones y limitaciones.

Para culminar, se realiza la escritura del informe (Sinkovics y Alfoldi, 2012).

**Figura 29. Proceso de investigación cualitativa: Modelo de enfoque progresivo**



*Fuente: Sinkovics y Alfoldi (2012)*

El enfoque metodológico elegido para esta investigación es el cualitativo, a través del método exploratorio de estudio de casos, bajo el enfoque progresivo expuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012). A la luz de la teoría expuesta, los aspectos que respaldan esta decisión son:

- a) con la pregunta de investigación se busca descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas contemporáneas,
- b) el investigador no controla los eventos comportamentales inmersos en el fenómeno estudiado
- c) la teoría existente se desarrolla con los resultados de la investigación.

Consideramos que el enfoque progresivo es el más adecuado por dos razones: primero, porque la dinámica del contexto que abordamos requiere de un enfoque flexible que permita volver a la teoría y hacer replanteamientos al estudio las veces que sea necesario dependiendo de los hallazgos; segundo, porque a través del uso de CAQDAS<sup>5</sup> mejoramos los indicadores de validez y confiabilidad del estudio cualitativo.

### **3.4. Justificación de la muestra y de los elementos muestrales**

En Colombia se reconocen como universidades las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en investigación científica o tecnológica, así como la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional (Art. 19 Ley 30 de 1992).

Las universidades tienen autorización para ofrecer programas académicos en ocupaciones, profesiones o disciplinas, así como especializaciones, maestrías, doctorados y post-doctorados, según lo estipula la Ley<sup>6</sup>. En lo que se refiere al número de instituciones de educación superior reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, se encuentra que en Colombia en el año 2016 existían 131 Universidades, 53 públicas y 78 privadas<sup>7</sup>.

Guest, Bunce y Johnson (2006) y Francis, Johnston, Robertson, Glidewell, Entwistle, Eccles y Grimshaw (2010) sostienen que en estudios de casos múltiples la muestra no debe ser muy grande para evitar saturación de información y pérdida de tiempo. No obstante, no hay un número standard de entrevistas a realizar en la investigación cualitativa, la decisión depende de las preguntas que el investigador necesite plantear (Perry 1998; Pratt, 2009). Investigadores como Jenkins (2015) y Somado (2016) se han acogido al criterio de escoger menos de 20 elementos muestrales para sus estudios en marketing en los que utilizaron el método de casos múltiples.

Para esta investigación decidimos estudiar seis universidades y doce empresas que practican marketing de relaciones en las cuales se co-crean valores, lo que asciende a una población muestral de 18 elementos. Consideramos que con este número de participantes obtenemos una imagen general del fenómeno de nuestro interés y

---

<sup>5</sup> CAQDAS, acrónimo de *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*

<sup>6</sup> <http://www.cna.gov.co/>

<sup>7</sup> <http://aprende.colombiaaprende.edu.co>

podemos contribuir al fortalecimiento de la teoría de marketing evitando saturación de información.

Los elementos muestrales fueron escogidos siguiendo la técnica de selección intencional (Lasch, Marquis, Vigneux, Abetz, Arnould y Bayliss, 2010; Patton, 1990), según la cual se escogen los elementos que cumplen con los criterios necesarios para dar respuesta al problema de investigación. Investigadores como Jenkins (2015) y Guo, Porschitz y Alves (2013) utilizaron este tipo de selección para sus proyectos sobre la rentabilidad de estrategias de marketing.

El criterio para escoger los casos es que éstos sean representativos del fenómeno de interés (Monge, 2010; Yin, 1994); en este estudio los casos fueron seleccionados por los investigadores en base a su experiencia y conocimiento del contexto al trabajar en una universidad colombiana y relacionarse con otras universidades por motivos profesionales.

Además como desde el planteamiento del objetivo de la investigación se supuso la existencia de co-creación de valor en los casos a estudiar, en la selección de los casos se tuvo en cuenta el aporte realizado por Plewa, Korff, Baaken y Macpherson (2013) y se seleccionaron aquellos en que las relaciones se encontraban o bien en la fase cuatro, denominada avances, en la cual la relación está consolidada y se co-crea valor, o en la fase cinco, o latente, donde además se exploran posibilidades de proyectos nuevos a través de la relación.

Como este estudio es sobre todo de naturaleza exploratoria, a nivel nacional se escogieron universidades ubicadas en tres ciudades diferentes, dos por cada ciudad.

Los criterios adicionales para escoger las universidades fueron: ser representativas a nivel nacional, haber mantenido relaciones exitosas con empresas durante un mínimo de 20 años y que fueran de diversa naturaleza jurídica (públicas y privadas).

Las empresas fueron escogidas entre las sugeridas por las universidades. Los criterios para su selección fueron que representaran diferentes sectores de la economía, que tuvieran amplia experiencia en relación con las universidades y que representaran los sectores público y privado.

En la tabla 10 se recoge la información de las organizaciones participantes, así como los cargos de las personas que las representaron en el estudio.

**Tabla 10. Características organizaciones participantes**

<b>Universidad</b>	<b>Naturaleza jurídica</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cargo persona entrevistada</b>
Universidad 1	Privada	1990	Coordinador centro de formación y desarrollo empresarial
Universidad 2	Privada	1981	Rector
Universidad 3	Regional	1943	Director de Proyección Social
Universidad 4	Pública	1992	Vicerrector de proyección universitaria
Universidad 5	Privada	1990	Rector
Universidad 6	Pública	1980	Profesor, división de desarrollo tecnológico e innovación
<b>Empresa</b>	<b>Sector de economía</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cargo persona entrevistada</b>
Empresa 1	Agroindustrial	2004	Gerente
Empresa 2	Comercio	2013	Gerente
Empresa 3	Servicio	2000	Gerente propietario
Empresa 4	Solidario	1971	Gerente
Empresa 5	Servicio	1930	Representante legal
Empresa 6	Energético	1950	Gerente
Empresa 7	Solidario	1994	Director de educación
Empresa 8	Comercio	1913	Director crecimiento empresarial
Empresa 9	Agropecuario	2000	Empresario y representante gremial
Empresa 10	Solidario	1962	Expresidente ejecutivo
Empresa 11	Agropecuario	1980	Gerente
Empresa 12	Solidario	1970	Gerente

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.5. Técnicas para la recolección, preparación, análisis y resultados de la información**

Para garantizar la calidad de los estudios de casos, Sinkovics y Alfoldi (2012) afirman que el uso de algunos programas informáticos para análisis de datos cualitativos o CAQDAS por sus siglas en inglés, contribuyen al tratamiento confiable y dan transparencia pública de cada actividad incluida en el proceso del estudio de casos. Existen CAQDAS de diversa naturaleza, tales como los programas interpretativos (Atlas.ti, Ethnograph, NVivo, Qualrus) y los programas para citación tales como: EndNote, ProCite, RefWorks (Sinkovics y Alfoldi, 2012:819).

Recientemente, Jenkins (2015) utilizó diversas técnicas para administrar la calidad metodológica de su investigación al recoger la información necesaria para su tesis doctoral en marketing a través del método de estudio de casos. Las técnicas incluyeron envíos de correos electrónicos para invitar a personas con el perfil requerido a participar en la investigación, entrevistas semiestructuradas realizadas telefónicamente, categorización y codificación de los participantes, uso de CAQDAS en todas las actividades de la investigación, envío de cartas de cooperación y de consentimiento a todos los participantes.

El uso de bases de datos y de programas informáticos para análisis de datos cualitativos –CAQDAS– para la organización de la información en la investigación cualitativa y en estudios de casos posibilitan al investigador la administración estratégica y ordenada de los datos, así como su transparencia para auditoría externa lo que eleva la confiabilidad y validez del estudio (Baxter y Jack, 2008; Yin, 2003; Stake, 1995; Sinkovics y Alfoldi, 2012). Para la recolección y análisis de la información de este estudio se utilizó el software Atlas.ti y Microsoft Excel. Todas estas técnicas administradas correctamente son importantes porque permiten dejar huella de cada actividad de la investigación elevando los niveles de rigurosidad metodológica de la misma (Yin, 1994; Beverland y Lindgreen, 2010; Sinkovics y Alfoldi, 2012).

### **3.5.1. Recolección de la información**

Siguiendo entre otros a Beverland y Lindgreen (2010) y a Yin (2013) quienes resaltan la importancia de tener acceso a diversas fuentes de información para mejorar la validez y confiabilidad de la información cualitativa, la información en esta investigación se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Para iniciar, se hizo una revisión de la información de las universidades con información secundaria, seguidamente se contactaron las universidades telefónicamente y por correo electrónico y por último se contactaron a los empresarios.

La información primaria se obtuvo a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas. En la investigación cualitativa las entrevistas semiestructuradas son apropiadas porque permiten tener diversos acercamientos a los diferentes entrevistados, a pesar de estar recolectando información sobre un tópico común (Noor, 2008; Yin, 2013). El guion de las entrevistas semiestructuradas se diseñó sobre la base de la teoría recolectada y en función de las cuestiones a investigar. Los guiones de las entrevistas se testaron en dos entrevistas previas que no forman parte de la muestra y, tras afinar algunos aspectos, se dieron por definitivas.

En los anexos 2 y 3 se observan los guiones de las entrevistas semi-estructuradas diseñados para universidades y para empresas. Todas las grabaciones y transcripciones forman parte del material entregado que soporta la investigación.

En consecuencia, una vez acordada la agenda con representantes de universidades y de empresas se procedió a realizar las entrevistas semi-estructuradas durante los meses de junio y julio del 2016, en las ciudades de Bogotá, Ibagué y Manizales, en Colombia.

Quince de las entrevistas fueron realizadas de manera personal en los lugares de trabajo de los entrevistados y las tres restantes a través de Skype. Todas las entrevistas fueron grabadas. Para grabar las realizadas por Skype se utilizó el software Pamela, tal y como se ha aplicado en otras tesis doctorales (Somado, 2016).

Todas las entrevistas fueron transcritas por la doctoranda lo que fue un ejercicio muy enriquecedor ya que permitió ir cotejando la teoría con la información recolectada, encontrar similitudes y diferencias, así como detectar nuevos aportes en la investigación tal y como señala el enfoque progresivo expuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012) .

### **3.5.2. Preparación de la información**

La preparación de la información y su posterior análisis es la actividad del proceso de investigación que más se beneficia del uso de CAQDAS ya que ésta es una plataforma muy adecuada para desarrollar las acciones propias del análisis de datos: la articulación de datos para definir códigos y temas, la búsqueda de patrones o tendencias a partir de comparación continua con la teoría y el modelamiento de los referentes que van emergiendo en el proceso de la investigación (Sinkovics y Alfoldi, 2012:835). En consecuencia, el uso del CAQDAS Atlas.ti y Excel en el análisis de la información de la presente investigación permitió una adecuada administración de la documentación para realizar seguimiento a la trayectoria de las evidencias y del análisis e interpretación de la información empírica detectando nuevas señales y facilitando así el enfoque progresivo.

Las entrevistas de texto en Word fueron copiadas en el software Atlas.ti versión 7.5.15. Atlas.ti fue utilizado para almacenar, codificar y agrupar la información recolectada en una unidad hermenéutica y fue muy útil para escribir comentarios a los códigos, extraer las citas para el análisis, así como para la elaboración de la tabla de co-ocurrencias de códigos y el diseño de la red semántica.

Para asignar códigos a los 18 elementos que conforman la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: a los representantes de las seis universidades se les asignaron códigos que van desde UNI1 hasta UNI6 y los códigos de las personas entrevistadas de empresas reflejan en su primer dígito las letras EM, de empresa, el primer dígito se refiere al número de la universidad, mientras que el segundo es el número consecutivo de la entrevista, resultando entonces que dichos códigos varían desde EM11 (entrevista de empresa 1, universidad 1) hasta EM62 (entrevista de empresa 2, universidad 6). No obstante, se aclara que las empresas tienen relaciones de marketing con diversas universidades por lo que sus respuestas no reflejan necesariamente que los entrevistados se estén refiriendo a la universidad a la que está asociado su código. En la tabla 11 se muestran los códigos asignados a cada entrevista.



**Tabla 11. Libro de códigos de las unidades muestrales**

<b>Universidad</b>	<b>Código</b>
Universidad 1	UNI1
Universidad 2	UNI2
Universidad 3	UNI3
Universidad 4	UNI4
Universidad 5	UNI5
Universidad 6	UNI6
<b>Empresa</b>	<b>Código</b>
Empresa 1	EM11
Empresa 2	EM12
Empresa 3	EM21
Empresa 4	EM22
Empresa 5	EM31
Empresa 6	EM32
Empresa 7	EM41
Empresa 8	EM42
Empresa 9	EM51
Empresa 10	EM52
Empresa 11	EM61
Empresa 12	EM62

*Fuente: Elaboración propia*

La asignación de códigos para la información recolectada se llevó a cabo partiendo del objetivo de la investigación, que es entender las relaciones de marketing entre universidades y empresas, para lo que consideramos necesario estudiar los elementos que componen dichas relaciones, determinar los valores que se co-crean a través de las mismas, detectar variables que pueden deteriorarlas y conocer sugerencias de los entrevistados para que las relaciones Universidad-empresa sean más exitosas. Como resultado, los códigos se dividen en tres grupos: elementos de la relación (ER), valores co-creados (CO) y sugerencias para la mejora (SU).

Posteriormente, tomamos cada uno de los grupos mencionados y asignamos los códigos con las letras iniciales consignadas en el modelo propuesto. Es así como los códigos de los elementos de la relación (ER) se fijaron así: variables relacionales (ERVR), recursos tangibles (ERRT), recursos intangibles (ERRI), actividades o antecedentes (ERAA), capacidades estratégicas relacionadas con el establecimiento y desarrollo de la relación (ERCR) y capacidades estratégicas relacionadas con la formalización de la relación (ERCF). Por su parte, los códigos de los valores co-creados (CO) asignados fueron: investigación y transferencia del conocimiento (COIC), recursos humanos (CORH), económicos (COEC) y otros valores (COOV). Para terminar, el código referente a las sugerencias para el progreso de las relaciones Universidad-empresa quedó (SUMR). En la tabla 12 se exhibe la codificación inicial propuesta.

**Tabla 12. Libro de códigos Co-creación de valor Universidad-empresa: Elementos de la relación y valores co-creados**

<b>Elementos de la relación</b>	
<b>ERV</b>	Variables relacionales
<b>ERRT</b>	Recursos tangibles
<b>ERRI</b>	Recursos intangibles
<b>ERAA</b>	Actividades y antecedentes
<b>ERRC</b>	Recursos tangibles e intangibles
<b>ERCR</b>	Capacidades estratégicas relacionadas con el establecimiento y desarrollo de relación
<b>ERCF</b>	Capacidades estratégicas de formalización de la relación
<b>Valores co-creados</b>	
<b>COIC</b>	Investigación y conocimiento
<b>CORH</b>	Recursos humanos
<b>COEC</b>	Económicos
<b>COOV</b>	Otros valores co-creados
<b>Sugerencias para mejorar la relación Universidad-empresa</b>	
<b>SUMR</b>	Sugerencias para mejorar la relación

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5.3. Análisis de la información

En primer lugar, se codificaron las entrevistas siguiendo las propuestas metodológicas de Sinkovics y Alfoldi (2012) y Bogdan y Biklen (1997). Tras el proceso de codificación en Atlas.ti de las 18 entrevistas transcritas procedimos a analizar cada una de ellas, empezando por las de las universidades.

Siguiendo la metodología del análisis del contenido de la información, definida como una técnica de análisis sistemática que involucra métodos replicables y válidos para hacer inferencias de la comunicación observada que pueden aplicarse a sus contextos (Krippendorff, 1990), se buscó en las transcripciones contenidos agrupables por temas recurrentes o centrales, algo que ya ha sido realizado por Hutchinson, Fleck y Lloyd-Reason (2009) y Fayos Gardó, Calderón García y Mollá Descals (2013), entre otros.

El análisis se desarrolló en cuatro sub-etapas.

1ª sub-etapa: se identificaron los párrafos, o parte de ellos, donde los entrevistados se referían a alguno de los aspectos previamente estudiados en la revisión de la literatura y que hacen parte de la propuesta de nuestro modelo e incluidos en las guías de las entrevistas.

2ª sub-etapa: se buscaron a lo largo de las entrevistas los valores co-creados que las universidades y empresas expresaron haber obtenido a través de sus relaciones.

3ª sub-etapa: se detectaron las sugerencias para mejorar las relaciones entre universidades y empresas que hicieron los entrevistados. Siempre que aparecieron dudas sobre la codificación de algún párrafo, se incluía un comentario sobre éstas para discutirla con otro investigador, en el momento de realizar la segunda lectura.

4ª sub-etapa: se codificaron los párrafos con un enfoque más inductivo (*encoding in-vivo*), recodificando algunas de las entrevistas si aparecían nuevos códigos. A través de este análisis entre las tres investigadoras concluimos que los componentes del código ERAA de las actividades y antecedentes estaban contenidos en los códigos elementos de la relación variables relacionales (ERVR) y en el código elementos relacionales capacidades estratégicas (ERCE), por lo que decidimos eliminar el código ERAA, notando que esta eliminación conllevaba recodificación de todas las entrevistas y modificación del modelo inicial propuesto para esta investigación. La tabla 13 muestra el libro de códigos con el ajuste.

**Tabla 13. Libro de códigos ajustado. Co-creación de valor Universidad-empresa: Elementos de la relación y valores co-creados**

<b>Elementos de la relación</b>	
<b>ERVR</b>	Variables relacionales
<b>ERRT</b>	Recursos tangibles
<b>ERRI</b>	Recursos intangibles
<b>ERRC</b>	Recursos tangibles e intangibles
<b>ERCR</b>	Capacidades estratégicas relacionadas con el establecimiento y desarrollo de relación
<b>ERCF</b>	Capacidades estratégicas de formalización de la relación
<b>Valores co-creados</b>	
<b>COIC</b>	Investigación y conocimiento
<b>CORH</b>	Recursos humanos
<b>COEC</b>	Económicos
<b>COOV</b>	Otros valores co-creados
<b>Sugerencias para mejorar la relación Universidad-empresa</b>	
<b>SUMR</b>	Sugerencias para mejorar la relación

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5.4. Análisis de los Resultados

El software Atlas.ti arrojó varios informes de salida que permitieron el análisis sistemático de la información para cada universidad y cada empresa. También tuvimos acceso a informes de salida por códigos, lo que nos permitió hacer comparaciones. Asimismo, el software permitió extraer citas por cada código, lo que nos sirvió como evidencias para demostrar que la investigación es fiable.

Empezamos por analizar la información de cada universidad y después proseguimos con la de las empresas. Una vez culminado el análisis de cada caso, realizamos un análisis cruzado de casos con el objetivo de fortalecer la generalización y profundizar en el conocimiento, así como para poder dar explicación del objeto de estudio.

Posteriormente, a través de Atlas.ti pudimos generar la información de co-ocurrencias de códigos de los elementos de la relación con los de los valores co-creados, lo que permitió obtener información numérica que demuestra la relación de unas variables con otras.

Cuando procedimos a observar las co-ocurrencias de códigos y a diseñar la red semántica en el programa Atlas.ti detectamos la necesidad de agrupar algunos códigos para entender mejor el fenómeno, lo que no afectó los análisis realizados. Como resultado agrupamos los elementos recursos tangibles (ERRT) e intangibles (ERRI) en el nuevo código, Recursos tangibles e intangibles (ERRC) y los códigos capacidades de establecimiento de la relación (ERCR) y capacidades de formalización de la relación (ERFR) en el código del tema que las recoge, capacidades estratégicas (ERCE). En la tabla 14 se observan los códigos que se utilizaron para el análisis de co-ocurrencias y para la elaboración de la red semántica.

**Tabla 14. Libro de códigos para análisis de co-ocurrencias y red semántica**

Elementos de la relación	
<b>ERVR</b>	Variables relacionales
<b>ERRC</b>	Recursos tangibles e intangibles
<b>ERCE</b>	Capacidades estratégicas de establecimiento y de formalización de la relación
Valores co-creados	
<b>COIC</b>	Investigación y conocimiento
<b>CORH</b>	Recursos humanos
<b>COEC</b>	Económicos
<b>COOV</b>	Otros valores co-creados

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.6. Indicadores de la calidad de la investigación

En la presente investigación se siguieron sugerencias de autores reconocidos y se realizaron actividades que posibilitaran el alcance de los indicadores de confiabilidad, validez, credibilidad, transferibilidad y auditoría, para garantizar la rigurosidad de la investigación como se describe en los siguientes párrafos.

Para empezar, la confiabilidad es un indicador de evaluación de la calidad de la investigación que se usa para demostrar que los resultados obtenidos pueden ser replicados en estudios de caso futuros si se siguen los procedimientos desarrollados en el estudio de caso que se utiliza como referente (Yin, 1994; Díaz De Salas, Mendoza

Martínez y Porras Morales, 2011), lo que se logra a través de la selección apropiada de las técnicas de recolección y de análisis de la información (Mangioni y McKerchar, 2013) incluyendo la utilización de bases de datos (Yin, 2009). “La Confiabilidad en la investigación cualitativa exige transparencia, integridad, reflexión y algo de meta-cognición, lo cual se puede lograr a través del uso apropiado de CAQDAS” (Sinkovics y Alfoldi, 2012:838).

Es así como, gracias al modelo de enfoque progresivo que se siguió en esta investigación, se alcanzó confiabilidad porque el uso de las aplicaciones Atlas.ti, Word y Excel permitió la interacción permanente entre la teoría y los hallazgos para replanteamientos constantes y además brindó a los investigadores la posibilidad de realizar auditoría a las evidencias utilizadas como insumos en la investigación, lo cual atiende lo sugerido por Sinkovics y Alfoldi (2012). Asimismo, de forma similar a lo realizado por Jenkins (2015:60) en su estudio de caso de marketing, en esta investigación se ha suministrado una descripción minuciosa de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, también como de las tácticas empleadas para la codificación, reflexión y análisis de la información, lo que hace posible brindar credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmación de los hallazgos y conclusiones del estudio (Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith y Meissner, 2012).

Continuando con el cuidado de la calidad de la investigación, la validez de los estudios de caso puede presentarse como validez interna y externa (Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales, 2011) y como validez de constructo (Yin, 1994).

La validez interna busca confrontar la información obtenida al interior del caso, bien sea por las categorías o por los sujetos individuales con el propósito de obtener fuentes múltiples de evidencias y la validez externa hace referencia a la transferibilidad, lo que se traduce en la capacidad de cotejar los resultados del estudio con otras investigaciones afines (Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales, 2011:18). La validez interna se utiliza para evidenciar relaciones causales, por lo que es especialmente apropiada en los estudios de casos de naturalezas explicativas y causales (Yin, 1994). La validez de constructo se utiliza para asegurar que las medidas que han sido creadas para cumplir el objetivo de la investigación miden con efectividad el constructo del estudio, lo que se puede lograr a través del uso de diversas fuentes de información o triangulación (Yin, 2009), de la revisión de los instrumentos de recolección de la información por personas expertas en el tema (Beverland y Lindgreen, 2010) y de la utilización de CAQDAS para la creación de una cadena de evidencias que puedan seguir otros investigadores interesados en estudiar fenómenos afines (Sinkovics y Alfoldi, 2012).

Para asegurar la validez de este estudio se grabaron las entrevistas durante su realización y después fueron transcritas, se crearon categorías y códigos para tabular y analizar la información. Igualmente se llevaron notas de campo (Baxter y Jack, 2008) y a través del uso del software Atlas.ti, en cada una de las actividades del proceso, se tornó a la teoría para realizar las reflexiones necesarias de acuerdo a los hallazgos encontrados (Sinkovics y Alfoldi, 2012). De igual manera, el estudio se realizó con seis casos y se efectuaron tres entrevistas por cada uno de ellos, a representantes de universidades y

de empresas, lo que permitió la triangulación dado que la información primaria fue obtenida de diversas fuentes.

A su vez, el indicador de credibilidad en la investigación cualitativa hace referencia a que los hallazgos de la investigación deben reflejar con claridad la realidad estudiada. Para ello, las personas que forman parte de la investigación, bien sea como objetos de estudio o por haber sido parte del fenómeno estudiado, aceptan que la información consignada en el informe de la investigación es fidedigna (Rada, 2006:6). En esta investigación se aseguró la credibilidad a través del tratamiento sistemático de la información recolectada a través de las entrevistas y notas del trabajo de campo, de la discusión del proceso y de las interpretaciones entre tres investigadoras y con la explicación detallada del contexto en el cual se realizó el estudio.

La transferibilidad se refiere a la posibilidad de transferir los hallazgos de una investigación a otro contexto, lo cual queda supeditado al criterio de lectores externos (Guba y Lincoln, 1981; Rada, 2006). Con el objetivo de favorecer la transferibilidad de los resultados de la presente investigación, se detalló con exactitud el contexto de los casos y sus actores (Baxter y Jack, 2008) y se posibilitó el seguimiento a las evidencias usando CAQDAS (Sinkovics y Alfoldi, 2012).

Finalmente, la auditoría permite que otros investigadores interesados en estudiar un fenómeno similar tengan la posibilidad de acceder a la información que refleje claramente la ruta que se siguió en la investigación que se desea tomar como referente (Guba y Lincoln, 1981). De lo anterior se deduce que otros investigadores deberían poder alcanzar descripciones o explicaciones similares, cuando el contexto del estudio y la perspectiva del nuevo investigador para abordar el estudio son semejantes y cuando se siguen las mismas técnicas para la recolección y el análisis de la información (Rada, 2006:7). La auditoría del presente estudio se aseguró a través de la descripción clara de los entrevistados y del proceso de selección de la muestra, la definición clara y detallada del contexto (Rada, 2006), la grabación, transcripción y aprobación de las entrevistas por parte de los entrevistados (Jenkins, 2015) y el establecimiento de una cadena de evidencias administradas estratégicamente a través de CAQDAS (Sinkovics y Alfoldi, 2012).

En esta sección se ha justificado bajo la luz de la literatura el enfoque cualitativo de esta investigación, su diseño metodológico de estudio de casos y sus ámbitos exploratorio, descriptivo y explicativo, así como las razones por las cuales se decidió usar el modelo de enfoque progresivo. De igual manera, se detallaron aspectos relacionados con la muestra y las técnicas de recolección, preparación y análisis de la información y el proceso de análisis de los resultados. Para terminar, en el capítulo se puntualizaron los criterios y actividades desarrolladas por las investigadoras para asegurar la calidad de la investigación. En la tabla 15 se presenta la información detallada de los aspectos abordados en esta sección. En la siguiente sección se presentan y discuten los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a representantes de universidades y empresas colombianas que mantienen relaciones en las que se co-crea valor.

**Tabla 15. Metodología de la investigación**

<b>Enfoque metodológico, diseño de la investigación, ámbitos y proceso</b>		<b>Autores</b>
Enfoque metodológico	Cualitativo	Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1996); Hancock y Algozzine (2006); Noor, 2008; Pratt (2009); Monge (2010); Sinkovics y Alfoldi (2012); Yin (2013)
Diseño de la investigación	Estudio de casos múltiples; instrumental	Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1996); Halinen y Törnroos (2005); Noor, 2008; Monge (2010); Beverland y Lindgren (2010); Creswell (2013); Yin (2013)
Ámbitos	Exploratorio, descriptivo y explicativo	Stake (1995); Yin (2013)
Proceso metodológico	Enfoque progresivo	Sinkovics y Alfoldi (2012)
<b>Justificación de la muestra y los elementos muestrales</b>		<b>Autores</b>
Muestra	18 elementos muestrales; 6 universidades y 12 empresas	Perry (1998); Guest, Bunce y Johnson (2006); Pratt (2009); Francis, Johnston, Robertson, Glidewell, Entwistle, Eccles y Grimshaw (2010)
Técnica de selección de la muestra	Intencional	Patton (1990); Lasch, Marquis, Vigneux, Abetz, Arnould y Bayliss (2010)
Criterios para escoger los casos	Representativos del fenómeno	Patton (1990); Lasch, Marquis, Vigneux, Abetz, Arnould y Bayliss (2010)
<b>Técnicas de recolección, preparación y análisis de la información y análisis de resultados</b>		<b>Autores</b>
Instrumentos recolección de la información	Entrevistas semi-estructuradas, Internet, investigadoras	Noor (2008); Yin (2013)
Fechas y sitios de recolección de la información	Meses de junio y julio del año 2016, en las ciudades de Bogotá, Ibagué y Manizales (Colombia)	
Software y aplicaciones tecnológicas para recolección de información	Minigrabadora Sony, teléfonos celulares, ListNote, Skype, Pamela para Skype, Microsoft Excel y Word	Noor (2008); Yin (2013)
Software para la preparación de la información y codificación	Atlas.ti versión 7.5.15; Microsoft Excel y Word	Sinkovics y Alfoldi (2012)
Análisis de la información	Análisis de contenido y reasignación de códigos	Krippendorf (1990)
Análisis resultados, co-ocurrencias y red semántica	Atlas.ti versión 7.5.15; Microsoft Excel y Word	Sinkovics y Alfoldi (2012)

*Continúa*

**Tabla 15. Metodología de la investigación (Continuación)**

<b>Indicadores de calidad de la investigación</b>		<b>Autores</b>
Confiabilidad	CAQDAS; Atlas.ti versión 7.5.15; Microsoft Excel y Word	Klassen, Creswell, Plano Clark, Smith y Meissner (2012); Sinkovics y Alfoldi (2012)
Diseño de la investigación	Estudio de casos múltiples; instrumental	Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1996); Halinen y Törnroos (2005); Noor, 2008; Monge (2010); Beverland y Lindgren (2010); Creswell (2013); Yin (2013)
Ámbitos	Exploratorio, descriptivo y explicativo	Stake (1995); Yin (2013)
Validez	Rigurosidad, número de casos y elementos muestrales, triangulación, validez constructo, CAQDAS	Yin (1994); Baxter y Jack (2008); Beverland y Lindgreen (2010); Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales (2011); Sinkovics y Alfoldi (2012)
Auditoría	Descripción entrevistas y proceso de selección de la muestra; definición contexto; grabación, transcripción entrevistas; cadena de evidencias CAQDAS	Rada (2006); Sinkovics y Alfoldi (2012); Jenkins (2015)



**Capítulo 4**

**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE  
RESULTADOS**



*El objetivo planteado para esta investigación es descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas en Colombia, así como detectar los elementos contenidos en dichas relaciones. A fin de lograr el objetivo, se propone y testa un modelo integrador soportado en las teorías del marketing relacional, marketing relacional Universidad-empresa, organizacional y de la co-creación de valor.*

*Para la presentación de los resultados y la discusión empezamos por analizar los elementos relacionales que forman parte de las relaciones Universidad-empresa. Procediendo luego a detectar los valores que se han co-creado en esas relaciones en Colombia.*

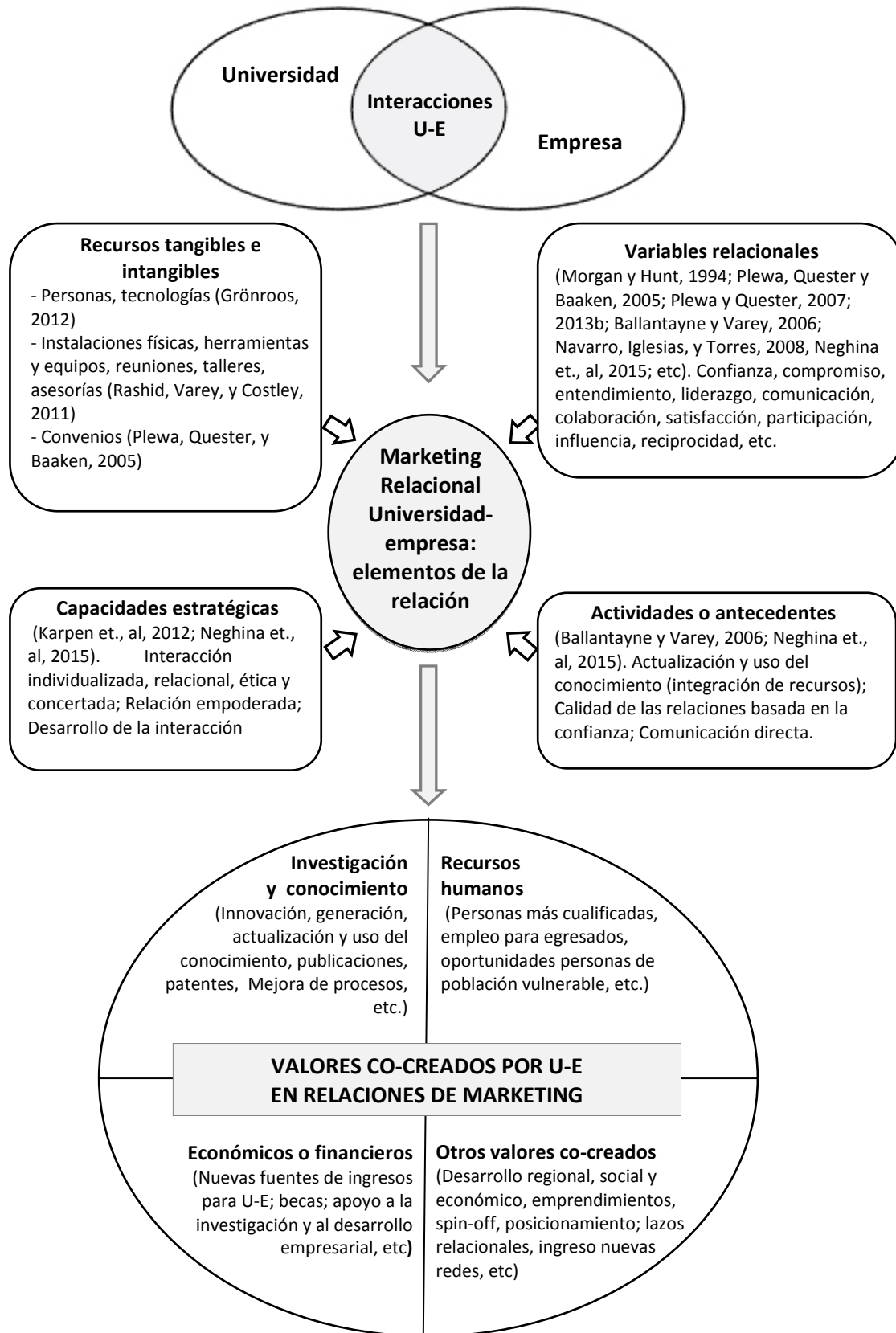
*Consecutivamente, se presenta un análisis de co-ocurrencias de códigos de los resultados entre valores co-creados y los elementos relacionales, presentando igualmente la red semántica de la investigación.*

*Posteriormente, se contrastan las respuestas de los entrevistados de universidades y de empresas respecto a sus percepciones sobre la importancia de las relaciones Universidad-empresa con las sugerencias que ellos hacen para que las relaciones entre ambas organizaciones en Colombia sean más exitosas y promuevan mayor co-creación de valor.*

*Para terminar, se presenta el modelo final propuesto en el que se han introducido modificaciones al modelo original por considerarlas necesarias tras haber realizado el estudio.*

*Pero antes de empezar el análisis y discusión de la información consideramos oportuno presentar nuevamente el modelo conceptual propuesto (figura 30) con el objetivo de facilitar al lector el seguimiento al análisis efectuado.*

**Figura 30. Modelo conceptual propuesto: Co-creación de valor en universidades y empresas a través del Marketing Relacional**



Fuente: Elaboración propia

## 4.1. Elementos de la relación

Sobre la base de la literatura analizada, propusimos inicialmente los siguientes grupos de elementos de las relaciones Universidad-empresa: a) las variables relacionales inmersas en las interacciones (ERVR), b) los recursos tangibles e intangibles que se utilizan en la relación (ERRT, ERRI), c) las actividades o antecedentes (ERAA) y d) las capacidades estratégicas que las organizaciones han implementado para fortalecer sus lazos y propiciar relaciones de largo plazo generadoras de beneficio mutuo (ERCR, ERCF).

No obstante, como se explicó en la sección de la metodología, durante el proceso de análisis de la información recolectada se detectó que los aspectos contenidos en el grupo ERAA (elemento relacional actividades y antecedentes) eran contemplados también en otros dos grupos de elementos, ERVR (variables relacionales) y el ERCR y ERCF (capacidades estratégicas). Este hecho suscitó discusiones entre las investigadoras que terminaron en la decisión de eliminar el código ERAA e iniciar nuevamente el análisis de la información sin el nuevo código en el software Atlas.ti.

Con esta clasificación en mente iniciamos la lectura y discusión de los resultados de la información primaria recolectada para esta investigación. A manera de resumen, al final del capítulo 4 en la tabla 15 se recogen las variables relacionales relevantes en las relaciones Universidad-empresa en Colombia según lo expresado por los entrevistados.

### 4.1.1. Variables relacionales (ERVR)

Las variables relacionales que se desarrollan entre universidades y empresas son estratégicas porque sirven para *“posibilitar la difusión de la creatividad, las ideas, las habilidades y las interrelaciones entre personas con el objetivo de crear valor mutuo con el tiempo”* (Plewa y Quester, 2007:371), actúan como moderadores de las relaciones entre los actores e influyen en su desempeño; ejemplo de estas variables son la confianza, el compromiso (Plewa, Quester y Baaken, 2005), la comunicación, el entendimiento (Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013), las interrelaciones entre los individuos (Plewa, Korff, Johnson, Macpherson, Baaken y Rampersad, 2013) y la participación (Arnett, German y Hunt, 2003; Marzo Navarro, Pedraja Iglesias y Rivera Torres, 2008).

#### **La Confianza**

La información recolectada reveló que la confianza es la variable relacional más importante en la relación Universidad-empresa en los casos estudiados en Colombia, al haber sido nombrada por todos los entrevistados de universidades y de empresas. Con respecto a los representantes de las empresas, éstos indicaron que la confianza se alimenta a través del tiempo, que se genera por diferentes motivos como la afinidad en los propósitos institucionales y que se desarrolla a través de diferentes actividades, por ejemplo, por experiencias en proyectos conjuntos.

EM62: *“Para mí las variables relacionales comienzan cuando hemos construido confianza. Y esa confianza arranca en el cumplimiento de lo que nosotros nos comprometimos a hacer y firmamos. Y ese cumplimiento no queda ahí, sino que ojalá vaya más allá, (...), entonces, esas relaciones se dan en la medida en que estamos dispuestos a buscar niveles de excelencia (...)”*

EM41: *“Yo pienso que el tiempo ha dado toda esa confianza y, (...) la credibilidad que sugiere las universidades y la (...), hemos hecho las cosas bien, llevamos 20 años trabajando y tenemos el respaldo de (...) que tiene más de 110 años de reconocimiento aquí en la ciudad y eso hace que se facilite mucho esa confianza, entonces uno empieza con convenios pequeños y al desarrollarse van creciendo.”*

EM51: *“Por eso, duramos con ese acuerdo de voluntades yo diría que casi 2 años antes de firmar el convenio final ajustando todos esos temas de que va a poner usted, a que se compromete, qué beneficios voy a tener yo, qué beneficios va a tener el otro, hasta lograr construir y en ese lapso de acuerdo de voluntad se genera confianza.”*

Por su parte, los entrevistados de las universidades adujeron que la confianza se logra a través de acciones que proyecten en la imagen pública el propósito misional de las universidades, actuando con transparencia en los acercamientos relacionales y rompiendo las brechas que las separa del mundo empresarial.

UNI4: *“(...) la primera y vital, es la confianza, tanto la que se teje institucionalmente y la que es responsabilidad de quienes estamos en cargos administrativos, garantizar y cuidar no solamente el nombre sino la reputación institucional y garantizar una confianza respecto a lo que es el cumplimiento de nuestra misión, que es a lo que nos debemos y que sea reconocido por los demás sectores; también, la confianza que nosotros tenemos que mantener en las empresas.”*

UNI3: *“(...) Primero, uno conversa, establece lazos afectivos y de confianza, porque el papel, el contrato, es lo último. Porque un papel puede con todo. Primero la confianza, tenemos muchas uniones temporales, trabajamos en alianzas con muchas empresas, pero más, armamos equipos de trabajo con las personas, después de manera formal en el papel. Primero los acuerdos.”*

UNI5: *“La confianza es muy importante, dentro de la confianza está la transparencia, es decir, poner sobre la mesa todos los elementos y variables que la relación va a sugerir y requiere.”*

Adicionalmente, las empresas mostraron que en las relaciones Universidad-empresa la confianza está relacionada con otras variables relacionales, tales como la ética, la transparencia, el respeto, el compromiso, la imparcialidad:

EM11: *“(...). Para mí es muy importante que se llegue a ese consenso en que la universidad publique, pero, algo que no nos perjudique a nosotros como empresarios. Entonces, el respeto, la confianza, la tranquilidad de trabajar con personas que uno sabe que tiene a la mano para poder desarrollar cosas.”*

EM12: *“(...) la academia tiene digamos un respeto, digamos, dentro de una comunidad, porque hay como una imparcialidad, entonces al existir esa imparcialidad (...) uno siente un nivel de confianza importante...”*

EM42: *“(...) obviamente la persona siempre va a tener puesta la camiseta de su institución, pero si se genera una relación de confianza es porque atrás hay una relación de respeto, entonces yo pienso que, si finalmente tenemos detrás el tema de, listo yo respeto y entiendo que usted tiene que cumplir con unas políticas con unos lineamientos yo sé hasta dónde puedo llegar yo pienso que se va dando dentro del mismo relacionamiento.”*

Para terminar, uno de los empresarios expresó que la pérdida de confianza en la relación es un riesgo para la continuidad de la misma.

EM21: *“(...) el tema de la confianza. (...) hay que tener mucho cuidado con el manejo de los hallazgos, hay que tener confidencialidad.”*

### **La Ética**

Las personas entrevistadas en representación de las empresas indicaron que la ética, expresada en algunas ocasiones como comportamiento ético, es otra variable relacional muy importante en las relaciones con las universidades.

EM52: *“El comportamiento ético es clave, es determinante. Los temas éticos deben ser un componente actuante y una visión permanente entre las entidades. En el manejo de los recursos, que haya transparencia en la gobernanza y en la estructura misma. (...)”*

EM41: *“Es muy importante y tenemos la ventaja de que ambas partes, tanto la (...) y las universidades, son entidades sin ánimo de lucro, que buscan el desarrollo de la sociedad y eso facilita mucho los componentes éticos, morales.”*

EM62: *“(...) la ética es una sola, es un valor único. Con transparencia, honestidad, es decir, las relaciones están basadas en valores. La confianza se destruye cuando los valores se dañan.”*

Algunos de los entrevistados manifestaron que en las conversaciones sostenidas en el marco de las relaciones de las empresas con las universidades no se habla de la ética, sino que se supone que el comportamiento ético está implícito en dichas relaciones.

Además, adujeron que la ética está relacionada con la persona que representa la institución y que en algunas ocasiones la ética se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos que la empresa fijó al consentir el acercamiento a la universidad. De las respuestas de los empresarios se infiere que para ellos la ética de la persona está directamente relacionada con la ética profesional.

Al igual que con la confianza, algunas respuestas evidencian que la ética está relacionada con otras variables relacionales, tales como, transparencia, compromiso, comportamiento, respeto y con los valores morales.

EM12: *“(...) en ningún momento eso se plantea de algún lado porque digamos lo que se ha planteado no son temas que tengan que tener algún tipo de evaluación desde la óptica de la ética, pero sí, digamos que obviamente hay una negociación*

*de por medio y hay algunos temas, pero además está implícito de pronto a que se tengan que estipular como una condición (...)*”

EM42: *“(...) finalmente las instituciones digamos contractualmente siempre tenemos que tener unos requisitos y temas. Pero yo pensaría que por encima de lo contractual está el tema personal, lo siento así y siento que lo he vivido así desde la institución.”*

EM32: *“Digamos que el aspecto ético ya va más con la persona, es con los resultados, los resultados realmente hablan por sí solos del éxito que pueda o no tener un proyecto y ese éxito realmente refleja la transparencia, el compromiso, el comportamiento, incluso los valores éticos y morales que puedan tener estos actores en representación de cada una de sus empresas.”*

Sin embargo, a pesar de que la ética se sobreentiende en los acuerdos verbales, se observa que todos los entrevistados expresaron que en las relaciones con las universidades se firman convenios con cláusulas específicas en las que se regula el comportamiento ético de la relación.

EM51: *“A través de los convenios, eso queda establecido en los convenios, hay cláusulas de confidencialidad, cláusulas de propiedad intelectual, todos estos convenios tienen que ser con cláusulas contractuales muy serias para todas las partes y son muy estudiados desde el ámbito jurídico, para que cumplan con toda la reglamentación y no generen discusiones, ni queden abiertas a discusiones de interpretación de las partes, por eso se hace primero un acuerdo de voluntades antes de hacer el convenio inicial.”*

EM12: *“(...) no solamente sucede con el estudiante que de pronto viene un semestre y se fue, también hay ciertos niveles al interior; nosotros nos cuidamos en eso porque pues nuestros contratos laborales son muy estrictos en cláusulas de confidencialidad y todo eso porque es una industria que está a alto nivel de competencia, entonces digamos cualquier estrategia de mercadeo, cualquier estrategia que se esté haciendo pues no tendrían por qué salir y pues de lo que se cuida uno es del manejo de la información (...)*”

EM61: *“Las universidades han respetado los convenios, muchos de los trabajos que se hacen en esta empresa y en las empresas privadas en general se hacen con confidencialidad; o sea, son trabajos que el estudiante sabe que no son publicables y el profesor a cargo, ellos saben que el trabajo no es para difundir. Afortunadamente no hemos tenido ningún problema, todo se ha manejado desde el inicio con total integridad, con la firma de acuerdos de confidencialidad del trabajo que se está desarrollando.”*

Los empresarios evidencian en sus respuestas que las variables relacionales son tan importantes, que la ausencia de algunas de ellas puede ocasionar el fin de las relaciones. Los entrevistados de las empresas hacen especial énfasis en los efectos nocivos que conllevan para la continuidad de la relación con las universidades la presencia de



aspectos tales como faltar a la ética y a la transparencia, así como una imagen institucional afectada por escándalos de corrupción.

EM52: *“El comportamiento ético es clave, es determinante. Los temas éticos deben ser un componente actuante y una visión permanente entre las entidades. En el manejo de los recursos, que haya transparencia en la gobernanza y en la estructura misma. Los criterios éticos son tan importantes que, si se malogran, bien sea por un equipo o todas las personas del equipo, el proceso se puede acabar y el proyecto pues también.”*

EM41: *“(…) algún escándalo de corrupción de la universidad, o algún abuso de algún tipo por falta de la universidad contra cualquier universidad o persona natural, digamos que eso echaría a la borda todo lo que se ha construido.”*

Las universidades representadas en el estudio consideraron en el mismo sentido que la ética, manifestada en comportamientos éticos y en valores y plasmada en documentos legales, es una variable muy importante para que las empresas decidan establecer relaciones con ellas. Al igual que en el caso de las empresas, las respuestas mostraron relación entre la ética y la transparencia.

UNI4: *“A ver, pues de muchas maneras y yo diría que claro primero, que más que comportamiento ético pues obviamente el cumplimiento de una obligación que obviamente es una dimensión de comportamiento ético. (...). (...), pero también, sostenibilidad respecto de lo que son los impactos de esa relación sobre el territorio y el seguimiento que hagamos sobre ellos, que creo que son compromisos éticos que cumplimos, que están implícitos en cada convenio que firmamos y que están compartidos digamos más allá de, como, por ejemplo, los valores institucionales tanto de la universidad como la de las empresas.”*

UNI5: *“Por un lado, es un proceso regulado, o sea, los acuerdos de colaboración pues tienen su elemento de ética ahí, por otro lado, hay unos ejercicios de control que permiten también validar y solucionar posibles inconsistencias que se encuentren y, el mantener permanentemente la información hace transparente el proceso y permite analizar los avances que se van presentando.”*

UNI3: *“(…) vamos a desarrollar este proyecto, pero con la universidad porque con la universidad vamos a la fija de que no hay ni politiquería, de que todo es transparente, vamos a la fija de que todo el recurso se va a manejar sin desperdiciar nada (...).”*

Al igual que lo expresado por entrevistados de empresas, al preguntar a los representantes de las universidades sobre las variables relacionales más importantes en sus relaciones con las empresas, las respuestas mostraron que la ausencia de ética y transparencia con o sin intención, la falta de confianza, o la mala imagen de la persona que representa la empresa sería causa de disolución de las relaciones con las empresas.

UNI5: *“(…) un manejo no ético de las relaciones, además, que mina la confianza. Entonces, para nosotros, en el tema relacional la confianza es fundamental.”*

*Entonces, al minar la confianza pues hay un problema muy grave para poder seguir desarrollando acciones conjuntas.”*

UN14: *“(…) efectivamente nos han pasado situaciones en las que hemos roto relaciones con alguna empresa y creo que un factor (...) que ha determinado esa ruptura de relaciones ha sido cuando hemos fallado de parte y parte a la transparencia. Quiero decir, porque afecta la confianza, (...), específicamente cuando algo no se convino con claridad (...), o que tuviéramos rupturas en los flujos de comunicación e información y que finalmente ha hecho que nuestras relaciones no sean del todo transparentes; (...).”*

UN12: *“La mala reputación o el mal posicionamiento que podamos tener de la persona que representa a la empresa.”*

UN14: *“(…) los estudiantes son asignados a labores de mensajería, de limpieza, de logística, o sea, cosas que nada tienen que ver con su proceso formativo y a lo mejor se equivoca el sentido frente a la empresa, el sentido que tiene la práctica institucional. Cuando no ha sido transparente y cuando la empresa digamos ha injuriado el sentido del estudiante en práctica, eso ha determinado para nosotros rupturas con empresas”*

### **La Comunicación, el compromiso y otras variables relacionales**

La comunicación continua y personalizada emergió como otra variable relacional de alta importancia para el éxito de las relaciones de las empresas con las universidades. En algunas ocasiones, se trata de tener acceso a las personas que tienen la información que se requiere, o, que muestran interés o disposición por dar respuesta ágilmente a una inquietud o a una necesidad específica del empresario, es decir, de la seguridad que tiene el empresario de poderse comunicar con confianza y ser escuchado.

EM31: *“(…) cuando queremos desarrollar un tipo de producto distinto necesitamos a alguien específico de la universidad para hacerlo, el tema de investigación para mí es muy importante con la universidad porque lo hacen simplemente para adquirir unos conocimientos, pero nos han colocado profesionales que, como digo yo, tienen más títulos que un suburbio, cartones por todos lados, comprometidos totalmente con nosotros y eso sí buenísimos, (...), “que necesita, que hacemos”, cuando hemos tenido problemas.”*

EM12: *“(…) uno va buscando en los programas y en las cosas, pero digamos salen muchas cosas que uno dice, ah, la universidad, preguntémosle a la universidad, (...) ya empieza ese punto de la confianza de decir: yo creo que mi aliado es éste.”*

EM42: *“yo siento que las universidades nos escuchan mucho, cuando (...), por decir algo, en el tema de investigación (...), siempre nos escuchan y tratan de orientar hacia allá o de por lo menos decirnos, venga, hagamos una capacitación, una asesoría, una formación, o sea yo siento que tenemos muchísimo eco en las universidades y que logramos siempre como sacar adelante temas de ciudad.”*

En este aspecto, las universidades ven importante la comunicación y el compromiso que puedan percibir de las empresas en la relación que permitan, a medio y largo plazo, no sólo el cumplimiento de los objetivos propuestos en proyectos concretos que benefician a las dos instituciones sino también en los que favorecen el desarrollo del territorio.

UNI2: *“(...) para que la relación se mantenga se requiere la formalidad del vínculo que se va a generar y ese vínculo de formalidad yo lo he visto desde mi experiencia, que, si hay una buena comunicación entre los líderes, más prolongada es la vigencia de ese vínculo.”*

UNI4: *“También el compromiso, no solamente con cumplimiento de un objetivo de un proceso contractual o de un convenio, sino también, como con objetivo en el más largo plazo. Yo creo que, en el caso particular de (...), la relación muy larga entre universidades y empresas está fuertemente soportada en la identificación de propósitos comunes, que no son solamente los propósitos comunes de la universidad y de la empresa en particular, sino propósitos de desarrollo territorial.”*

UNI6: *“(...) es que la solución es de los dos, no solamente de la Universidad. A veces llegan los empresarios a darnos un poco de necesidades y dicen bueno nos vemos en unos seis meses a ver si ya tienen la solución. No, ese tema no pasa por eso. Pasa porque entre los dos tenemos que hallar la solución. (...). Este cuento es de los dos, el tema relacional compromete a las dos partes.”*

Algunos entrevistados de empresas consideraron que el compromiso, la responsabilidad, la sinceridad, el respaldo, los valores, la amistad y la voluntad, son variables importantes para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones con las universidades.

EM31: *“Yo creo que compromiso, es decir el compromiso que existe entre empresa y universidad, bueno entre las empresas que estamos metidas en el plan, porque hay unas que no y las universidades yo creo que es total.”*

EM42: *“(...) pues en la universidad (...) uno ya sabe a quién busca, uno ya sabe cómo digamos quien le va a poner atención y con quien puede trabajar, ¿cierto?, como quien realmente está comprometido con el tema, uno ya sabe digamos en la universidad (...) con quien, digamos en mi caso particular, (...) yo siempre busco a los coordinadores de las unidades de emprendimiento o a proyección social y yo sé que ahí voy a encontrar eco.”*

EM61: *“Yo pienso que primero es la responsabilidad de parte de la entidad, de la universidad y del estudiante. Para nuestro caso, dependiendo de la universidad, necesitamos gente de nuestra línea de negocios. Entonces necesitamos por ejemplo biólogos, Ingenieros agrónomos, microbiólogos, porque es parte de este trabajo. Pero lo que más buscamos es la responsabilidad de la universidad para con el estudiante.”*

EM22: *“La formación personal del individuo como tal. Si esa persona tiene buenos valores. Que tanto allá como acá se inculquen valores bonitos que se reflejen en la integridad de los jóvenes y que sean también excelentes transmisores de los conocimientos que han tenido.”*

EM31: *“Nuestro trasegar para trabajar con las universidades arrancó inicialmente con la universidad (...), por vínculos, por amistades, porque yo soy egresado de la universidad (...), mis hijas son egresadas de la universidad (...), mi esposa es egresada (...), entonces, tenemos un buen vínculo con la universidad.”*

En los casos de las universidades, los entrevistados adujeron que otras variables como la familiaridad, la amistad, las relaciones con egresados vinculados al mundo laboral y el hecho que la universidad encargue la relación con las empresas a una persona que haya trabajado en el sector empresarial facilitaban las relaciones con las empresas.

UNI2: *“(…) la familiaridad y la amistad entre los directivos. Es decir, (…) somos amigos, entonces, de ahí sale ese primer vínculo de establecer alianzas para trabajar conjuntamente. Como tenemos ese vínculo de amistad pues decimos, aprovechemos esta amistad para desarrollar proyectos juntos y para alcanzar objetivos organizacionales tuyos y míos. Por esa misma familiaridad empezamos a decirnos que nos hace falta a cada uno de nosotros.”*

UNI4: *“Ahí tenemos una fortuna y es que tenemos una legitimidad y una relación permanente con las empresas y generalmente en las empresas pues hay personal muy vinculado con la universidad, bien sea por que en frente de decisiones de la empresa necesitan egresados nuestros, (...), o porque, incluso, en muchas ocasiones ocurre que personal de las empresas son profesores nuestros, como catedráticos, o sea, que refuerzan nuestro proceso formativo, (...) y eso favorece no solo una relación de mayor cordialidad, de reconocimiento, de confianza, sino además, facilita que tengamos espacios permanentes de interacción y de toma de decisión oportunas. (...)”*

UNI1: *“El hecho de ser empresario le facilita a uno mucho la entrada a las demás empresas por que, por la trayectoria que uno ha tenido, saben cómo es uno con los negocios ya tiene uno como una marca como tal, entienden ellos que el lenguaje universidad empresa es muy diferente, entonces encuentran en mí, de pronto, ese traductor que sé el idioma empresarial, por más de 21 años he ejercido el ejercicio empresarial. Entonces, es una relación de confianza que siento que hay detrás de este papel.”*

Por último, las universidades consideraron que el respeto por el contexto particular de cada empresa, la honestidad diciendo la verdad a la hora de establecer acuerdos y la solidaridad en la búsqueda por alcanzar los objetivos de la otra parte, son variables relacionales igualmente importantes para la relación con las empresas.

UNI2: *“(…) el respeto es fundamental en el ejercicio y sobretodo porque la brecha es muy delicada en regiones pequeñas. ¿Por qué? Porque se manejan factores*

*políticos, factores religiosos que a veces no dejan que esas acciones o vínculos se fortalezcan.”*

UNI6: *“Primero, es el respeto por el contexto de cada empresa. Cada empresa es diferente, tiene un ecosistema para que ella surja de forma diferente, sean dos o tres empresas de zapatos, cada una es diferente; o dos o tres empresas manufactureras todas son diferentes.”*

UNI4: *“Pero además de eso yo identifico la solidaridad que se emplea, (...), la solidaridad entre investigadores nuestros y profesionales de las empresas, o sea, en el sentido de colaborar con el trabajo del otro, que nosotros lo propiciamos respecto a lo que son los propósitos de las empresas, pero también entendemos y sentimos que las empresas son solidarias con el cumplimiento de nuestros objetivos, es un factor clave.”*

UNI6: *“El factor relacional no parte de mentiras, de que es que yo tengo yo hago, etc., porque el factor relacional es gana-gana y se soporta y se solidifica diciéndose las verdades, uno a uno (...). Porque si se engaña al empresario eso se vuelve como un teléfono que se comienza a irrigar inmediatamente por todos los otros empresarios y después dicen: no vayan a relacionarse con esta universidad porque yo lo hice y es muy malo, es un tema crítico.”*

En síntesis, de la información recolectada a través de entrevistas a representantes de empresas y de universidades, encontramos que las variables relacionales más nombradas por empresas y universidades que están presentes en las relaciones Universidad-empresa exitosas son: la confianza, el comportamiento ético y transparente y la comunicación individualizada. Este hallazgo difiere de lo indicado por diversos autores, entre ellos Morgan y Hunt (1994), quienes concluyen en sus estudios que el compromiso es la segunda variable relacional más importante. Los resultados evidencian de igual forma que las variables relacionales no se excluyen entre sí, sino que están continuamente entrelazadas.

Los entrevistados expresaron en sus respuestas que la confianza es la variable relacional más importante, que sirve como base para el establecimiento de las relaciones y que es una de las variables que determina su continuidad. La confianza se alimenta con el éxito en los proyectos conjuntos y usualmente está relacionada con otras variables relacionales específicamente con la ética y la transparencia. De la información recolectada se infiere que los entrevistados razonan que sin ética no hay confianza y sin confianza no hay relación.

En lo que respecta al comportamiento ético en las relaciones Universidad-empresa, deducimos que, si bien, en todos los casos se firman convenios con cláusulas específicas que regulan el comportamiento ético, los entrevistados asocian este aspecto a las personas que son nombradas como interlocutoras por parte de la empresa y de la universidad. Ese comportamiento ético se da por entendido antes de la protocolización de acuerdos y no es tema de discusión.

Otras variables importantes para las empresas fueron el compromiso, la transparencia, el respaldo, la reputación de las universidades, la responsabilidad que las

universidades muestran con los estudiantes que realizan prácticas, los valores y la voluntad, entre otras. Las universidades por su parte, dieron gran valor a la transparencia, el compromiso, el respeto, la amistad, los valores, la honestidad y la solidaridad.

A diferencia de las respuestas obtenidas de los empresarios, observamos que algunos entrevistados de universidades hicieron mayor énfasis en sus respuestas al hecho de que la relación con las empresas es valiosa, entre otros motivos, porque favorece el desarrollo territorial.

Para terminar, los entrevistados de las universidades y las empresas adujeron que la relación se puede acabar en situaciones que conlleven pérdida de la confianza, se detecten comportamientos que atenten contra la ética y la transparencia, así como por ausencia o pérdida de reputación de la empresa o de la universidad o de las personas que actúan como sus interlocutoras.

#### **4.1.2. Recursos (ERRC)**

La tenencia y administración de recursos tangibles e intangibles es uno de los aspectos que define la ventaja competitiva de las organizaciones (González Cruz y Hernández Fernández, 2014), en el caso que nos ocupa es importante analizarlos, porque gracias a la integración de dichos recursos se genera co-creación de valor (Rashid, Varey y Costley, 2011). De las respuestas de los entrevistados de universidades y empresas se detecta la combinación de recursos tangibles e intangibles en sus interrelaciones.

##### **4.1.2.1. Recursos tangibles (ERRT)**

De la revisión de la literatura académica desarrollada para esta investigación, entendemos que los recursos tangibles relevantes para la co-creación de valor a través del marketing relacional Universidad-empresa están conformados por instalaciones físicas, herramientas y equipos (Rashid, Varey y Costley, 2011), recursos financieros y legales como patentes (Agrawal y Rahman, 2015) las rutinas y los documentos resultantes del cumplimiento de controles (Hunt, 2004) que forman parte de las políticas organizacionales (Agrawal y Rahman, 2015) y los recursos humanos (Grönroos, 2012; Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013 ; González Cruz y Hernández Fernández, 2014).

Las respuestas de los entrevistados evidencian que los recursos tangibles e intangibles en las relaciones de marketing entre universidades y empresas son difíciles de aislar, lo que complica un poco el análisis de recursos por separado. Por lo tanto, para realizar el análisis de los recursos tangibles en las relaciones Universidad-empresa y mostrar todos los recursos expresados en las entrevistas, hemos decidido adaptar la clasificación de recursos propuesta por Agrawal y Rahman (2015) y agrupar las respuestas en los siguientes grupos: recursos organizacionales y legales, recursos físicos, recursos financieros y recursos humanos.

### **Recursos organizacionales y legales**

De las entrevistas realizadas a los representantes de las empresas se detecta que los compromisos que se adquieren en las relaciones entre empresas y universidades son formalizados en documentos jurídicos, tales como, acuerdos, contratos y convenios, así como en actas y documentos escritos de los proyectos. Esta protocolización forma parte de las rutinas que se desarrollan para dar cumplimiento a políticas institucionales de cada actor.

EM52: *“Desde mi experiencia como empresario, cuando nos juntamos entre entidades para trabajar (...), teníamos un esquema de acuerdo de voluntades, de la estructuración que se maneja, entonces, integramos en un documento las decisiones colectivas en temas de aspectos técnicos, académicos, así como los de carácter administrativo y social y del uso adecuado de las cosas.”*

EM11: *“Actas de entendimiento, acuerdos de confidencialidad, intercambio de correos electrónicos, hacemos reuniones semanalmente. Cuando hemos desarrollado ese tipo de proyectos (...) y las reuniones se cierran con actas, porque allí se recoge todo lo que sucedió en la reunión. (...)”*

EM51: *“(...) convenios escritos claramente establecidos, con compromisos de parte y parte, con temas contractuales inclusive de cumplimientos, pólizas de cumplimiento, todas las garantías (...). Cuando hay que hablar de derechos intelectuales, derechos comerciales, a quien va a impactar, pero todo esto se define primero en convenios, actas de entendimiento.”*

Las universidades también siguen las rutinas organizacionales en su relación con las empresas, por lo que se evidencia la existencia de convenios, acuerdos, contratos, actas y documentos legales para patentar sus desarrollos, como en casos de propiedad intelectual abierta. Igualmente, un recurso organizacional considerado muy valioso por una de las universidades es un documento que contiene información importante como inventarios de laboratorios, tecnologías, capacidades y desarrollos. Estos documentos se convierten en recursos tangibles que permiten a las universidades conocer sus capacidades para ofrecer soluciones pertinentes a las empresas con las que se relacionan.

UNI5: *“(…), hay distintas formas para establecer y para regularizar esas relaciones. Entonces, hay convenios de cooperación, acuerdos de colaboración, contratos de suministro de labor o de producto; entonces hay distintos mecanismos. Por eso es importante que arriba las políticas regulen esos aspectos.”*

UNI4: *“En el marco de esos, que son las formalidades, tanto los representantes legales que establecen la relación político-institucional como los comités técnicos que se crean en el marco de cada convenio, como los funcionarios de parte y parte encargados de la supervisión, hay flujo de información permanente. Y hay estancias y espacios establecidos con periodicidad que define cada convenio de*

*reuniones, de levantamiento de actas, de consignación de lo que son los avances y los productos de seguimiento que las partes hacen (...).”*

*UNI5: “(...) los proyectos de innovación por definición de la innovación social son desarrollos que se generan y que pueden ser escalables y replicables. Por tanto, lo que manejamos también es un ejercicio de propiedad intelectual abierta, donde en este momento después de 3 años casi de ejecución de los proyectos estamos llevando algunos proyectos a otros territorios.”*

*UNI6: “(...) el gran logro en esta alianza con las empresas es que podemos saber de viva voz la necesidad del empresario, (...). (...) tener un inventario nuestro de capacidades (...) ahora ya sabemos exactamente dónde está el producto o la innovación que hicimos y tenemos una valoración de todo (...), inventario de laboratorios, o sea, en qué laboratorio puedo hacer las pruebas o puedo hacer los prototipos (...) pues posiblemente hay que comprar laboratorios o alquilarlos (...). El inventario de tecnología, o sea, que tenemos ya prototipado ya modelado; digamos, de salir al mercado. Todo eso hay que inventariarlo para poder incluirlo en ese gran portafolio.”*

*UNI6: “El portafolio de tecnologías y también de cosas adicionales como el know-how. Si hay una necesidad en una empresa sabemos que cuatro, o cinco, o 10 personas te pueden apoyar en la solución, lo cual es muy importante: saber quién sabe lo que tú necesitas.”*

Continuando con recursos organizacionales, se detecta que, a diferencia de las empresas, que no manifestaron tener áreas dedicadas específicamente a las relaciones externas, cuatro de las seis universidades afirmaron que sus instituciones cuentan con dependencias dotadas con equipo humano y otros recursos necesarios para desarrollar este trabajo. Las dependencias reciben diferentes denominaciones: Asesoría Empresarial, Vicerrectoría de Extensiones y Relaciones Institucionales, Vicerrectoría de Proyección universitaria y Proyección Social.

*UNI1: “(...) en las relaciones yo tengo una unidad yo estoy liderando la unidad, ahí están dos niñas, (...) que maneja la parte administrativa y (...) que es la que se encuentra en el terreno ya permanentemente. Ella (...) se encarga de mantener las conversaciones, (...) como están las cosas, cómo va el practicante, si necesitan información, necesitan esto, necesitan aquello, estar manteniendo (...)”*

*UNI2: “(...) somos una institución nacional y tenemos una vicerrectoría, que es la Vicerrectoría de Extensiones y Relaciones Institucionales, que abarca todo el territorio nacional con el cual hacemos unas alianzas y hacemos un trabajo con las empresas bajo muchos ejes. (...)”*



### **Recursos físicos**

Se detecta que tanto las empresas como las universidades aportan recursos físicos para el buen desarrollo de sus relaciones. Algunas empresas ponen a disposición de estudiantes, investigadores, u otros representantes de las universidades sus instalaciones físicas, lo que es valorado por las universidades.

EM31: *“Nosotros tomamos parte de ese semillero, trabajan con nosotros los muchachos, desarrollan productos, nosotros los premiamos si el producto es exitoso y obviamente con nuestra infraestructura les ayudamos.”*

EM52: *“Generalmente las empresas del sector industrial tienen los equipamientos a escala industrial, tales como, laboratorios, equipos para desarrollo de prototipos. En las universidades, a nivel de escala industrial, muchas veces estos equipamientos están pensados para unidades de medida muy pequeñas, con altísimas imprecisiones, porque en el sector industrial se procesan cantidades de materia y energía muchísimo mayor. Entonces, (...), es posible que se utilicen tecnologías que hacen parte del manejo de microscopios o de otros aparatos que sirven para desarrollar los proyectos.”*

EM61: *“(...) el vínculo con la universidad es en cuanto al apoyo en los proyectos que necesitamos. Nosotros les damos la oportunidad de utilizar nuestras instalaciones para desarrollos como en los casos de las tesis.”*

UNI2: *“(...) ellos ponen el sitio, el establecimiento de comercio donde íbamos nosotros a hacer la exploración y el trabajo académico, ese sería el insumo que nos generó el empresario.”*

Los entrevistados de empresas expresan también que las universidades aportan instalaciones físicas para el desarrollo de actividades de la relación, bien sea en forma de aulas, auditorios, ayudas audiovisuales o de laboratorios dotados con herramientas, entre otros recursos.

EM21: *“(...) la Universidad puede propiciarnos, los salones, ayudas audiovisuales, los mismos estudiantes la difusión de actividades del sector. Por ejemplo, cuando teníamos que hacer la feria gastronómica que hacemos cada año (...) llamamos a la persona de promoción de la Universidad para ver si la oficina de publicidad ayuda a promocionar el evento porque es un evento de la región, de los empresarios, entonces ellos dicen sí claro (...)”*

EM31: *“Digamos en el tema de ingeniería de alimentos y es que cuando queremos desarrollar un tipo de producto distinto necesitamos a alguien específico de la universidad para hacerlo, (...) nos han colocado profesionales que como digo yo tienen más títulos que un suburbio, (...), ha colocado sus laboratorios al servicio de la empresa, la de (...) igualmente, “que necesita, que hacemos”, cuando hemos tenido problemas.”*

EM42: *“(…) yo siento que dentro del ecosistema que tenemos en este momento en la ciudad, estamos digamos todos muy atentos de qué manera podemos colaborar, pero, obviamente, sí hay que apostar también con recursos económicos, con infraestructura. Entonces, digamos, para el tema de reuniones, (…) uno encuentra que las universidades siempre tienen disponibilidad de espacios, apoyo logístico, (…), el recurso humano es fundamental (…)”*

Para terminar, se detecta que cuando las universidades tienen instalaciones físicas en diversas zonas del territorio nacional se vuelven más atractivas para las empresas porque al establecer relaciones con dichas universidades les permite ampliar su expansión geográfica.

UNI5: *“(…) hay un elemento que es tangible e intangible a la vez y es la presencia nacional. En este momento muchas instituciones buscan a (…) por la cobertura que esta tiene. (…). Entonces si tú eres un actor (…) que quiere desarrollar un proyecto agro, es difícil que encuentres una universidad a nivel Colombia que te permita una cobertura casi en todos los departamentos del país, (…)”*

### **Recursos financieros**

Se observó que en las relaciones Universidad-empresa los dos actores aportan recursos financieros, aunque el dinero para desarrollo de proyectos conjuntos es aportado principalmente por las empresas.

EM11: *“(…), este tipo de relaciones no es solamente monetario sino también es inversión de tiempo y esfuerzo, es rentabilidad en todos los sentidos.”*

EM32: *“Habrá convenios en los cuales adicionalmente al conocimiento que tenemos de la prestación del servicio (…) tendremos que vincularnos con dinero. También perfectamente se puede desarrollar en un marco de confianza y podemos perfectamente tener no solamente apoyo al proyecto al convenio de carácter personal sino también de carácter financiero y muchas veces lo que esperamos de la contraparte es en el mismo sentido.”*

EM41: *“Las universidades han aportado recursos económicos y mucho capital humano de alta calificación, el conocimiento, la experiencia.”*

Las universidades, al igual que las empresas, aportan recursos financieros que pueden estar representados en dinero o en especie, como cuando las universidades asumen los costos salariales de investigadores y docentes o la realización de servicios, asistencia o formación especializada sin contraprestación económica.

UNI2: *“(…) nosotros como institución brindamos como aporte un porcentaje que se puede ver en la parte económica, o, en especie, (…) se valora todo lo que es la infraestructura, los programas, los docentes, todo esto se evalúa.”*

UNI3: *“El que estoy trabajando con Universidad-empresa es un trabajo de 1500 millones que es para trabajar en emprendimientos, eso es puro fortalecimiento empresarial.”*

UNI5: *“(…) recursos financieros. Pero el recurso puede estar en este caso diligenciado también a partir de los aportes en especie que se pueden dar, que están relacionados con investigadores, con documentación, como también con varios de los intangibles con que cuenta la academia.”*

### **Recursos humanos**

Por último, la información recolectada evidencia que los recursos humanos son muy valorados en las relaciones Universidad-empresa. Entrevistados de las empresas expresaron que valoran de sus relaciones con las universidades los recursos humanos que esas instituciones educativas aportan, representados tanto en estudiantes que realizan prácticas en sus empresas, como en personal especializado e investigadores y en personal administrativo y gerencial.

EM51: *“El del gremio da todos los aportes que tenga en lo que haya investigado y pone algo de recursos ya sea con ingenieros agrónomos o en recursos por dinero o en especies en el proyecto; la universidad pone el talento humano, pone sus laboratorios al servicio, pero valiosísimo el talento humano, (...), en todos los campos que están brindando apoyo, eso es invaluable, el apoyo de la universidad. Y la empresa privada, pone recursos y pone toda la estructura administrativa para poder romper un paradigma y un estigma para poder entrar al mercado (...).”*

EM12: *“Lo otro que han sido, digamos dos proyectos que hemos tenido como evaluación, ha sido como un estudio de mercado, entonces nosotros hicimos como el acercamiento, entonces empezaron a venir a acompañarnos, (...) gente especializada del área de mercadeo, (...). Hay un proyecto actualmente que hemos tratado de buscar también con la universidad y eso hemos hecho, acercamiento con el Rector, (...).”*

EM61: *“(…) Para nuestro caso, dependiendo de la universidad, necesitamos gente de nuestra línea de negocios. Entonces necesitamos, por ejemplo, biólogos, Ingenieros agrónomos, microbiólogos, porque es parte de este trabajo.”*

Además de los recursos humanos que trabajan en las dependencias creadas para las relaciones externas, las universidades muestran en sus entrevistas que otras personas representan a la institución ante las empresas, dependiendo de cada situación: estudiantes, profesores, investigadores, personas que conforman semilleros de investigación y rectores.

Las universidades dan especial relevancia a los estudiantes que realizan prácticas en las empresas, al considerar que las prácticas son recursos estratégicos que se utilizan para iniciar y mantener relaciones con las empresas.

UNI2: *“También se han desarrollado ejercicios de investigación que salen con las empresas. (...). Entonces, ahí también nosotros empezamos a trabajar juntos en ese ejercicio vinculando a nuestros estudiantes, a nuestros docentes, a nuestros grupos de investigación, a los semilleros, para que con las empresas se haga ese trabajo de proyección social.”*

UNI5: *“(…) un Rector que puede desarrollar a través de su rol de Rectoría ejercicios de relacionamiento con entidades públicas y privadas y a partir de ellos se van diseñando acciones y actividades que desembocan en proyectos concretos que permiten ejecutar investigación y proyección social. Pero también la otra vía, son investigadores que han desarrollado actividades en función de sus líneas o proyectos de investigación y que, a través de este tipo de relaciones encuentran apalancamiento, no solamente financiero sino de apoyo intelectual, de sumar conocimiento de campos de actuación.”*

UNI1: *“la práctica empresarial es la gran excusa para empezar a conversar, esa ha sido la más natural, no hay resistencia de ningún lado, es la flecha para entrar, entonces nos abren las puertas y tenemos embajadores en las empresas.”*

#### **4.1.2.2. Recursos Intangibles (ERRI)**

Investigadores de las relaciones B2B y Universidad-empresa relacionan la existencia de recursos intangibles utilizados para establecer y mantener las relaciones sostenidas a través del tiempo, reconociendo a la vez que algunos de estos intangibles son atractivos para los stakeholders porque contribuyen a satisfacer sus necesidades. Entre estos recursos se encuentran: las interrelaciones entre las personas o individuos, las tecnologías (Grönroos, 2012; Plewa, Korff, Baaken y Macpherson, 2013), eventos como reuniones, talleres, asesorías (Rashid, Varey y Costley, 2011), el uso de las redes sociales, el conocimiento y la experiencia (Saarijärvi, Kannan y Kuusela, 2013), los controles, rutinas, culturas y competencias organizacionales (Hunt, 2004), la calidad científica de las universidades y el conocimiento acumulado de las empresas (Giuliani y Arza, 2008), así como los recursos humano-culturales (Agrawal y Rahman, 2015). Nosotros consideramos que estos recursos son estratégicos para la co-creación de valor entre universidades y empresas.

Los entrevistados de las empresas hicieron especial énfasis en las bondades y efectos positivos que tiene para sus empresas la fusión de la experiencia del empresario con el conocimiento, la competencia y/o creatividad de las personas que representan a las universidades, destacando que esta fusión ha promovido el avance científico y tecnológico de sus empresas.

EM32: *“(…) ese conocimiento nuevo ha sido muy enriquecedor porque las universidades tienen en su concepto de formación modelos teóricos y (...) en su quehacer diario está llevando ese concepto teórico a la práctica. Entonces realmente es muy enriquecedor esos dos aspectos en donde yo puedo conjugar la parte teórica con la práctica y sacar un resultado efectivo.”*

EM51: *“Cuando los gremios se ponen a investigar hacen una investigación muy demorada y muy costosa, el gremio solo, la empresa privada, ni hablar, no tienen capacidad de investigación; y el Estado no tiene ni capacidad de investigación, ni métodos, ni controles a las investigaciones (...) entonces la forma de dar un salto tecnológico en Colombia es a través de la investigación y el talento humano de las universidades para investigar (...).”*

EM52: *“La agregación de valor sin duda, las construcciones complejas conjuntas entre los actores que se hubieran podido lograr. Por ejemplo, en un caso de la producción de palma, los expertos desde el sector productivo aportaban know-how sobre lo que significa la producción de la palma y los actores o representantes delegados de la academia presentaban su conceptualización académica y pedagógica y entre unos y otros articulamos (...).”*

En este mismo sentido, entrevistados de universidades destacaron que la fusión del conocimiento de la universidad con la experiencia de la empresa es valiosa, por ejemplo, para la cualificación de los recursos humanos de universidades y empresas.

UNI1: *“(...) el empresario recibe unos conocimientos frescos pero que la universidad también, es decir, para mí el conocimiento tiene dos componentes, el componente teórico, académico, pero el conocimiento tiene la praxis y el empresario en esa praxis sabe mucho, tiene mucho que contar (...) lo valoramos.”*

UNI4: *“(...), no solamente nuestros estudiantes en práctica sino también en este relacionamiento la cualificación que nosotros le ofrecemos a las empresas, a sus funcionarios vía procesos formativos, investigativos que lideramos nosotros y que cualifica su recurso humano.”*

Las universidades expresaron, de manera similar, que el conocimiento y el saber hacer de la academia han sido su gran contribución a la relación con las empresas y que valoran la experiencia con que las empresas participan en la relación.

UNI2: *“(...) definitivamente el conocimiento es un intangible que para nosotros es fundamental”*

UNI5: *“Otro tema también muy importante y relevante es la experticia de la Academia, o de la Universidad, que esté desarrollando el ejercicio en función de las temáticas de tratar.”*

UNI2: *“Definitivamente la experiencia, que es un recurso intangible. Tuvimos varios perfiles de empresarios. (...). Pero ese recurso de la experiencia de saber que es pagar nómina, qué es no tener dinero para pagar nómina, que es para no tener para el arriendo, que es manejar gente, etc., esa experiencia fue muy valiosa.”*

Por su parte, los representantes de las empresas expresaron el valor del conocimiento actualizado, la experiencia y la investigación de las universidades porque este aporte les permite estar actualizados y desarrollar investigación conjunta.

EM12: *“Pues yo lo que destaco es que en la parte de la academia es algo que primero va muy actualizado o sea que está en una actualización permanente, entonces al tener uno esa cercanía le sirve a uno en diferentes líneas porque vienen nuevos temas formativos, (...)”*

EM32: *“Con las Universidades nosotros básicamente pedimos conocimiento, academia, formación, información, aspectos en los cuales nosotros no somos fuertes como investigación. Por ejemplo, las universidades son muy fuertes en el campo de investigación.”*

La empresa consideró que la trayectoria y prestigio en educación e investigación que las universidades ganan a través del tiempo son otros de los recursos intangibles importantes para el establecimiento y sostenibilidad de la relación Universidad-empresa dados sus impactos en actividades de co-desarrollo.

EM51: *“(...) que tenga suficiente prestigio y eso no se gana a punta de cuentos, entonces que tenga una trayectoria larga y un prestigio en el sector académico y en el sector investigativo, (...), pero si íbamos a ver un instituto de (...), que era el tema en que nos queríamos concentrar, el que mejor tenía conformado ese instituto era la universidad (...)”*

Por último, los entrevistados hicieron referencia también a la importancia de alcanzar acuerdos en las interacciones, dadas las diferencias entre las culturas empresarial y universitaria, como, por ejemplo, en el manejo de los tiempos en los que se desarrollan las innovaciones. Para las universidades es importante que las empresas testen los prototipos de innovaciones que se desarrollan en las universidades y que necesitan ser probados en el contexto real de la empresa.

EM52: *“En esas alianzas de trabajos conjuntos, los aportes intangibles tienen que ver con el encuentro de culturas, de la cultura empresarial y de la cultura del mundo académico. La cultura empresarial es limitada por, generalmente, las necesidades de temporalidades y éstas son poco flexibles a las necesidades de generar productos de innovaciones de manera adecuada y acercadas al mercado, la cultura del hacer, versus, el encuentro armonioso de la cultura del centro de pensamiento, de la reflexión, en la que los tiempos son más elásticos (...)”*

UNI6: *“(...) las empresas le apuestan a algo donde ellos vean un beneficio o un impacto casi inmediato y la investigación toma su tiempo. Mientras que con la innovación ya se tiene el producto, pero se necesita hacer validación del producto con el cliente, que en este caso es el empresario. Ahí es necesario que el empresario le crea y le apueste a una innovación que ve en el laboratorio, que ve en un área no adecuada, para poder ver sus características.”*

En resumen, se percibe la importancia de los recursos tangibles e intangibles para la co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa en Colombia. En lo que se refiere a los recursos tangibles se encontró que empresas y universidades aportan recursos organizacionales y legales, físicos, humanos y financieros.

Los recursos tangibles que más han aportado las universidades son sus instalaciones físicas, los laboratorios y sus herramientas, mientras que las empresas han sido las que más han aportado recursos financieros y han permitido el acceso de las universidades a sus instalaciones físicas. Las universidades también han realizado aportes financieros a la relación, bien sea en dinero o en especie.

Las relaciones y los proyectos conjuntos entre universidades y empresas se han protocolizado a través de documentos legales y contratos con cláusulas de diversa índole, así como también quedan registros en actas, que plasman las discusiones que se desarrollan en reuniones, lo cual obedece a políticas de las dos organizaciones.

Las personas que han participado en las relaciones asumen distintos roles en las universidades y empresas, tales como: administrativos, rectores, profesores, expertos, asesores, estudiantes. No obstante, las empresas resaltaron la importancia de los valores que se co-crean con la participación de estudiantes e investigadores; en el mismo sentido las universidades aducen que, además de los investigadores, los estudiantes que hacen prácticas en las empresas son importantes porque se convierten en embajadores de sus universidades en el sector empresarial.

La información analizada mostró también que la mayoría de las universidades han creado dentro de sus estructuras organizacionales dependencias dedicadas a la promoción de la relación con stakeholders externos, mientras que en las empresas participantes en este estudio, la relación externa es una función llevada a cabo por el personal directivo, como, por ejemplo, los gerentes o coordinadores de área.

En lo que concierne a los recursos intangibles utilizados por universidades y empresas en sus relaciones se encuentran: las interrelaciones entre personas, el conocimiento, el *know-how*, la experiencia de las empresas y de las universidades, el uso de tecnologías, la participación en actividades propias de la relación, los encuentros entre las culturas organizacionales y las competencias organizacionales.

Las empresas consideraron que la fusión de la experiencia de las empresas con el conocimiento de las universidades ha sido valiosa porque a través de ella se han co-creado valores como, por ejemplo, innovaciones y desarrollo tecnológico y que para que Colombia progrese se necesita mayor integración de estos recursos. Las universidades expresaron igualmente que el intercambio del *know-how* de las universidades con la experiencia de las empresas ha favorecido el desarrollo de proyectos conjuntos.

Por otro lado, tanto las empresas como las universidades adujeron que sus culturas organizacionales difieren principalmente en la administración de los tiempos para el desarrollo de las innovaciones ya que las empresas requieren rápidamente soluciones novedosas y los investigadores de las universidades necesitan más tiempo

para el desarrollo de esas innovaciones. En este aspecto universidades y empresas expresaron la necesidad de encontrar puntos de encuentro entre sus culturas organizacionales y las universidades por su lado resaltaron la necesidad de que las empresas participen activamente en la prueba de los prototipos desarrollados en los laboratorios de las universidades.

Un nuevo aporte a la literatura de marketing de relaciones entre universidades y empresas en las que se co-crea valor, radica en el reconocimiento de la trayectoria en investigación de las universidades como recurso intangible considerado valioso para que las empresas tomen la decisión de establecer relaciones con esas instituciones de educación superior porque a través de ellas se abre la posibilidad de desarrollar conjuntamente proyectos de innovación.

Para terminar, a diferencia de lo encontrado en la literatura analizada para esta investigación, en la información primaria recolectada para detectar los recursos intangibles presentes en las relaciones entre empresas y universidades en el contexto colombiano, se evidenció la ausencia del intangible uso de las redes sociales. Sin embargo, al buscar información en Internet de las universidades y de las empresas encontramos que las dos organizaciones participan en redes sociales, lo que nos permitió inferir que los entrevistados no consideran el uso de las redes sociales como recurso a utilizar en sus relaciones.

#### **4.1.3. Capacidades estratégicas (ERCE)**

Las capacidades estratégicas hacen referencia a comportamientos de los actores que participan en las interacciones que hacen posible la co-creación con otros actores. Las capacidades estratégicas se clasifican en: interacción individualizada, relacional, ética, empoderada; de desarrollo de la interacción y de interacción concertada (Karpen, Bove y Lukas, 2012). En consecuencia, desarrollar capacidades estratégicas es imperativo para las empresas que deseen obtener ventaja competitiva, entre otras razones, porque a través de su práctica se abona terreno para la co-creación de valor (Karpen, Bove y Lukas, 2012) motivo por el cual Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen (2015) las denominan dimensiones para la co-creación de valor.

Entendemos que estas capacidades caracterizadas por promover el entendimiento y las buenas relaciones constituyen una capacidad de las empresas para la co-creación de valor Universidad-empresa. En consecuencia, se busca en este espacio analizar si las universidades y las empresas, representadas por las personas entrevistadas, están implementando capacidades estratégicas en sus interrelaciones.

##### ***Interacción individualizada***

Las actuaciones de interacción individualizada, que en nuestra investigación se concretan en la capacidad que deben desarrollar los interlocutores de las universidades y de las empresas para entender el contexto del otro actor, de manera que este conocimiento les permita integrar recursos para el logro de los resultados deseados.



Las intervenciones de los representantes de las empresas evidenciaron que cuando han buscado acercamiento a las universidades han tenido buena recepción, que las interacciones han sido individualizadas y que a través de los acuerdos alcanzados han obtenido soluciones a sus necesidades particulares, lo que nos permite inferir que estos acercamientos han promovido la co-creación de valor.

EM11: *“Hemos roto paradigmas entre lo que es la academia y la industria, porque, muchas veces tanto en los dos lados existía como una prevención a trabajar, tanto de los industriales con la academia, como en la academia con los industriales. Había temores, mitos y muchas cosas que nosotros hemos tratado de poner a un lado y la universidad también. Entonces, hemos podido llegar a acuerdos muy puntuales sobre desarrollar cosas.”*

EM31: *“Nos sentamos, nos asesoran nos dicen “hagamos esto, hagamos lo otro”, nosotros les proponemos como queremos hacerlo, es algo que se hace entre dos, eso si no es vea quiero esto y tiene que hacer esto, es un diálogo, nos asesoran, nos comentan.”*

EM41: *“(…) si necesitamos ayuda de las universidades tenemos líneas directas con los rectores (...), es individualizada, pues tenemos línea directa con cada uno, pero también como grupo, comités directivos, entonces en un programa de (...), tenemos un espacio mensual de reunión donde hay diálogos y generalmente, en medio de las reuniones, hay mucha interacción directa, también individualizada.”*

Los representantes de las universidades han logrado ganar aceptación de las empresas demostrando interés por sus necesidades particulares y realizando inteligencia de mercados para detectar necesidades latentes en el mundo empresarial y poder desarrollar productos internamente, lo que les ha permitido ofrecer soluciones oportunas y rápidas.

UNI2: *“(…) capacitamos a los estudiantes a partir de una encuesta o de un estudio de mercado, (...), para saber las necesidades que tenían los empresarios en ese momento. O sea, que es lo que estaba necesitando para poder emplear al estudiante o al futuro profesional, (...) el estudio de conocimientos y capacidades.”*

UNI6: *“(…) ubicamos una necesidad a la cual le podemos ofrecer solución a muy corto plazo, (...) máximo a tres meses en los que el empresario vea ya la solución y podamos empezar la negociación, (...), en tres meses se hizo el prototipo a nivel industrial y en este momento está transferido a una empresa que piensa que este año inunda el mercado (...).”*

### **Interacción relacional**

La segunda capacidad estratégica, denominada interacción relacional, se asocia al desarrollo de vínculos sociales y emocionales entre los interlocutores de la relación, en este caso entre los representantes de las empresas y las universidades.

Los entrevistados de las empresas expresaron haber desarrollado vínculos sociales y de amistad con las personas de las universidades con las que han trabajado en aquellos casos en los que la relación ha arrojado buenos resultados y cuando las personas con las que se han interrelacionado para el desarrollo de los proyectos han sido las mismas.

En algunas de las respuestas se evidenció que en las relaciones exitosas de largo plazo los interlocutores de las empresas y las universidades han compartido un alto grado de pasión por el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, lo que ha favorecido el surgimiento y fortalecimiento de lazos sociales y emocionales. Las evidencias de las entrevistas reflejaron de igual modo que estos lazos han generado mayor compromiso de los actores para el logro de los objetivos comunes.

EM32: *“(...) ese tipo de relaciones que se van digamos fortaleciendo con el paso del tiempo, con el paso de la ejecución del proyecto es cada vez mejor. Y llegando a un estado en el cual, sí, de esa relación depende (...) en muy buena medida el éxito del proyecto, ¿por qué? porque se logran generar espacios en los cuales el compromiso de ambas partes ya no es solamente de la empresa, sino que realmente llega a trascender unos espacios muy importantes en donde las personas ya no se ven como simplemente los representantes de una empresa sino como actores que comparten un mismo objetivo.”*

EM51: *“(...) por supuesto que de tanto interactuar, 12 años con la misma gente con los mismos retos, se nos vuelven retos comunes, se nos vuelven ideales a todos, trabajamos por un mismo ideal, entonces lógico que se generan lazos afectivos también y compromisos de todas las partes para sacar el proyecto adelante, entonces, cuando hay el mismo objetivo (...) se generan muchos lazos emocionales también (...)”*

EM52: *“pues ante todo somos seres complejos y emocionales, inteligentes, con prevenciones, con empatías, antipatías. (...) Siempre hay una ocasión en el almuerzo, en las interacciones alrededor del proyecto de los cuales se van generando relaciones humanas. Mis mejores amigos y conocidos han surgido en la construcción colectiva, en el reconocimiento colectivo de los saber hacer de cada uno de los integrantes de un proyecto, de la generación dispuesta que se ha entregado a los proyectos.”*

EM61: *“No necesariamente. Digamos que las personas muchas veces rotan, pero cuando son las mismas durante mucho tiempo pues de una u otra forma pues es inevitable porque los empiezas a conocer. Pero cuando es un trabajo esporádico no sucede lo mismo.”*

En el mismo sentido, los entrevistados de las universidades mostraron que se han desarrollado y fortalecido lazos afectivos con representantes de las empresas por los valores co-creados o que se puedan co-crear. Otro factor que ha contribuido al fortalecimiento de lazos emocionales y afectivos entre representantes de universidades y empresas es que algunas empresas han contratado profesionales graduados de universidades con las cuales hay establecidas relaciones; en estos casos, los lazos

afectivos y emocionales ya existían y se han fortalecido por los afectos que sienten los graduados hacia sus universidades.

UNI4: *“(...) esos vínculos emocionales (...), que uno como profesional establece con su universidad, con su alma mater y que nosotros tratamos de hacer lo apropiado (...) para que no se rompa nunca; quiero decir con ello que reitero que en las empresas nosotros encontramos (...) gente que siempre ha estado vinculada con la universidad, sea porque son egresados nuestros, (...) y están comprometidos no solo con la universidad en genérico como institución si no también con su escuela, con su facultad, con sus profesores (...).”*

UNI5: *“(...) el vínculo emocional entre las instituciones (...) se lleva en función de la posibilidad de co-crear nuevas soluciones y nuevas alternativas. (...) la emotividad y la sensibilidad sí juegan demasiado. En los proyectos que desarrollamos nosotros, como son muy aplicados a territorio, esas salidas al territorio ayudan a estrechar los vínculos (...).”*

### **Interacción ética**

La capacidad estratégica de interacción ética se hace visible cuando los comportamientos inmersos en las interrelaciones denotan la presencia de valores como la equidad, la transparencia y la justicia.

Los entrevistados de las empresas ratificaron a través de sus respuestas que la interacción ética se refleja en el cumplimiento de la palabra, así como en los procesos y descentralización para la toma de decisiones que indican voluntades firmes y serias de negociar y renegociar acuerdos las veces que sea necesario.

EM51: *“(...) el convenio lo hemos tenido que modificar un par de veces en el transcurso del tiempo, porque nos quedaban algunas cosas desajustadas, pero lo discutimos y se acuerdan y se organizan, depende del que quedó más por debajo, los otros le dicen si, se recogen y se han nivelado y yo creo que hoy es muy equitativo para las partes.”*

EM52: *“Desde mi experiencia como empresario, cuando nos juntamos entre entidades para trabajar (...), teníamos un esquema de acuerdo de voluntades, de la estructuración que se maneja, entonces, integramos en un documento las decisiones colectivas en temas de aspectos técnicos, académicos, así como los de carácter administrativo y social y del uso adecuado de las cosas. (...). En los concejos y reuniones es importante esta dinámica del equipo para alcanzar los frutos que se han propuesto.”*

EM31: *“Cuando nos sentamos y decimos, este es un tipo de información privilegiada que no sale de la compañía, se respeta. Cuando hacemos un trabajo y decimos de este trabajo hay información que no podemos sacar (...), se respeta totalmente.”*

Al consultar a los entrevistados de las universidades sobre la interacción ética, encontramos que las voluntades expresadas en los acuerdos que conlleva la toma de

decisiones conjuntas en comités de proyectos, denotaban la existencia de esta capacidad estratégica en la relación con las empresas. Igualmente se encontró que es necesario que la universidad cuente con un marco de referencia que regule las actuaciones inmersas en las relaciones con las empresas.

UNI5: *“Las decisiones operativas rápidas, pues tienen la oportunidad los directivos ejecutivos del proyecto de desarrollarlos. Hay otras que escalan al Comité coordinador y, hay otras que son más estratégicas que tienen que llegar al Comité directivo. (...).”*

UNI4: *“(...) el núcleo central de las decisiones está a nivel de los comités técnicos (...), se comprometen con las firmas legales tanto las universidades como de las empresas. (...), ¿qué decisiones están en cabeza de nuestro rector y de los gerentes y presidentes de las empresas? Las voluntades, ahí se expresan voluntades (...).”*

UNI5: *“Lo que sí es importante es que la Institución educativa cuente con un marco de referencia que regule el ejercicio, es decir, que haya unas políticas o lineamientos que permitan que ese tipo de acciones tengan unos mínimos de actuación para generar dos cosas: primero, agregación en función del conocimiento, (...) y, por otro lado, que administrativamente la relación se pueda manejar.”*

### **Relación empoderada**

La capacidad estratégica de relación empoderada está representada en la participación activa que muestran los actores en los proyectos conjuntos y en el respaldo que tienen los interlocutores para actuar apropiadamente de modo que los resultados de la interacción sean los esperados por las partes (Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015).

En nuestro estudio se observó que las empresas subrayaban positivamente la implicación en los proyectos por parte de los representantes de las universidades y su capacidad para entender sus necesidades y trabajar en la generación de soluciones adaptadas a la realidad empresarial. Algunos de los entrevistados hicieron referencia también a la oportuna capacidad de reacción que han mostrado las universidades.

EM31: *“(...) Hay una cosa que es la capacidad de reacción de las universidades, de las universidades a las empresas. Y es que uno habla con las universidades, que, necesito específicamente esta práctica, esta línea, esta especialización, ellos en un tiempo record le buscan la solución, a nosotros nos han impresionado gratamente.”*

EM32: *“Digamos esas dos personas se elevan a un sentido en el que las decisiones que están directamente relacionadas con la ejecución del proyecto, prácticamente esas dos personas la toman, porque ellos son los directos responsables ante cada una de sus empresas de cumplir con los objetivos; o sea, de que es una figura que presta mucha facilidad de desarrollo del proyecto. En la*

*misma forma porque cada una de estas personas recibe un empoderamiento de la empresa a la cual representa para materializar el resultado.”*

*EM42: “(...) pienso que este tema de relaciones es de personas y efectivamente, cuando uno puede generar una relación de confianza con las personas que trabajan digamos en la otra institución, porque ve el compromiso, (...) y cuando digo instituciones es porque detrás hay una persona que cree en la causa, que le apuesta a eso y que se compromete para hacer que las cosas pasen.”*

Las universidades por su parte ilustraron su capacidad estratégica de relación empoderada al aducir que en algunas ocasiones han sido los representantes de las universidades quienes, delegados por sus instituciones, han iniciado los acercamientos a los empresarios para proponer o desarrollar proyectos que han salido adelante exitosamente permitiendo el logro de las metas propuestas.

*UNI2: “(...). Por lo general, somos nosotros quienes damos ese primer paso. Es decir, somos nosotros quienes identificamos la necesidad, quienes damos los tips o los puntos a tratar, la metodología y todo. Cuando se le presenta al empresario cualquiera de las relaciones que hagamos, ahí salen unos reajustes. (...). Cuando se recoge ese ejercicio, entonces se reformula y se formaliza, pero de manera conjunta (...).”*

*UNI6: “(...) los escuchamos y luego nos reunimos para brindarles una solución. Y si el empresario una vez obtuvo la solución dice, ¿oye tienes esto más?, entonces empezamos a trabajar en esas segunda y tercera necesidades, pero de una manera secuencial.”*

### **Desarrollo de la interacción**

La capacidad estratégica de desarrollo de la interacción se percibe cuando se puede confirmar que a través de la asistencia que se da entre los stakeholders se logra desarrollar conocimiento y mejorar las competencias del otro; en consecuencia, en esta investigación asumimos que la capacidad estratégica de desarrollo de la interacción hace referencia a la capacidad de co-creación de valor que puedan alcanzar las universidades y las empresas a través de sus relaciones, lo que se va a analizar en detalle más adelante, en un capítulo dedicado a este fin. Por consiguiente, incluimos brevemente en este apartado la descripción que hacen los entrevistados de esta capacidad.

Los entrevistados de las empresas acreditaron que han logrado mejorar sus conocimientos en temas de interés propios, como en el tema ambiental y también adquirir competencias gracias a las actividades inmersas en las relaciones que han tenido con las universidades.

*EM12: “(...) por ejemplo, el tema ambiental, se hace como una especie de mesa de trabajo para poder llegar a la conclusión de la propuesta, en eso se captura información y hay ciertos temas que son importantes y ahí digamos aprende uno, (...), se alimenta uno de esa información que considera uno que es importante y (...) se vuelve como una retroalimentación porque hay una presentación*

*contundente con un respaldo y una información, entonces eso le ayuda a uno a enriquecer digamos el grupo en la línea que uno esté trabajando.”*

Las universidades confirmaron también que, a través de la participación en actividades propias de las relaciones con las empresas como son las prácticas empresariales, los estudiantes han adquirido competencias profesionales para el resto de sus vidas. Es interesante observar que la universidad se ha encargado de hacer seguimiento a las prácticas empresariales para asegurar que los estudiantes encuentren en ellas una oportunidad real de aprendizaje para su vida y su formación profesional.

*UNI2: “Entonces ellos pueden ir en una figura de consultoría, o en una figura de operación, que define un coordinador de prácticas que es quien hace la visita. Este coordinador nos ayuda a la formalización, nos ayuda a ubicar la plaza y a hacer el seguimiento yendo a la empresa a mirar que ese estudiante esté aplicando lo que nos está diciendo que tiene que hacer. (...).”*

### **Interacción concertada**

La capacidad de interacción concertada se presenta cuando las organizaciones proveen hábilmente procesos de servicios coordinados e integrados a sus stakeholders. Como entendemos que la interacción concertada en las relaciones Universidad-empresa parte de los acuerdos alcanzados, consideramos oportuno concentrarnos en el análisis de la manera como se desarrollan las discusiones y se toman las decisiones que desembocan en proyectos conjuntos en las relaciones entre universidades y empresas.

*EM11: “En una relación de estas, las decisiones se toman conjuntamente. Entre los dos tomamos decisiones de lo que se hace, de lo que se publica y de lo que queda, o sea, el producto o desarrollo (...).”*

*EM22: “si vamos a hacer una actividad nosotros hablamos con la universidad la idea y después discutimos como lo desarrollamos y entonces tomamos decisiones de forma conjunta, consensuada.”*

*EM61: “Hay un diálogo concertado para entender las necesidades (...). Cuando la empresa busca un desarrollo y se va a la dirección de carrera y se habla y se discute, o, (...) cuando la universidad tiene un trabajo que está desarrollando con un grupo de estudiantes para un desarrollo de una tesis, entonces la universidad contacta la empresa, presenta el proyecto y si a la empresa le interesa el proyecto que se piensa desarrollar pues entonces nos volvemos partícipes del proyecto (...).”*

Las universidades también dieron evidencias de que las decisiones han sido tomadas tras discusiones entre las dos partes, agregando que se ha realizado seguimiento a las actividades acordadas para asegurar la obtención de los objetivos que las universidades y las empresas se fijaron al concertar el proyecto en ejecución.

UNI2: *“(…) Ninguno de nuestros proyectos ha sido con decisiones unilaterales, sino que ha sido de decisiones conjuntas, por el modelo que tenemos aquí en la institución. (…)”*

UNI4: *“Hay mucha oportunidad de seguimiento al cumplimiento de actividades y eso permite también que las decisiones que hay que tomar se tomen de manera oportuna y obviamente buscando el beneficio siempre para las dos partes.”*

#### **4.1.4. Resumen de los elementos presentes en las relaciones Universidad-empresa en las que se co-crea valor en Colombia**

Aunque de las intervenciones de algunos representantes de empresas se dedujo que la relación con las universidades estaba en sus primeros pasos y que los objetivos no eran muy ambiciosos, otros entrevistados de empresas y de universidades expresaron que han buscado acercamientos para el desarrollo de proyectos conjuntos que han sido bien acogidos. De estos acercamientos se han obtenido respuestas oportunas y se han alcanzado logros interesantes que han hecho que las relaciones se hayan mantenido durante mucho tiempo. En la Tabla 16 se presenta una síntesis de todos los elementos de la relación que según los entrevistados se han utilizado en las relaciones Universidad-empresa en las que se ha co-creado valor.

**Tabla 16. Elementos de las relaciones Universidad-empresa en Colombia**

Elementos de las relaciones Universidad-empresa		Empresa	Universidad
<b>Elementos de las relaciones U-E (ERVR)</b>	Confianza	X	X
	Ética	X	X
	Transparencia	X	X
	Comunicación continua y directa	X	X
	Compromiso	X	X
	Respeto	X	X
	Valores morales	X	X
	Amistad	X	X
	Respaldo	X	
	Imparcialidad	X	
	Cordialidad, sinceridad, responsabilidad	X	
	Voluntad	X	
	Comportamiento	X	
	Identidad en propósitos comunes		X
Familiaridad, honestidad, solidaridad		X	
<b>Recursos (ERRC) – Recursos tangibles</b>	Dinero y/o aportes en especie	X	X
	Recursos humanos	X	X
	Infraestructura física	X	X
	Laboratorios y equipos	X	X
	Documentos legales y administrativos	X	X
	Tiempo	X	
	Equipos (ayudas audiovisuales)		X
	Comités técnicos		X
	Inventario de capacidades, laboratorios y tecnologías		X
	Propiedad intelectual		X
	Prácticas empresariales		X
	Dependencias para relaciones U-e		X
	<b>Recursos (ERRC) – Recursos intangibles</b>	Conocimiento	X
Experiencia, experticia		X	X
Reuniones		X	
Cubrimiento nacional		X	
Esfuerzo		X	
Talento humano			X
Apoyo en actividades			X
Servicios de academia			X
Formación, información			X
Prestigio, trayectoria			X
Interrelaciones			X
Uso de tecnologías			X
<b>Capacidades estratégicas</b>	Interacción individualizada, relacional, ética, empoderada, de desarrollo de la interacción y de interacción concertada	X	X

Fuente: Elaboración propia



Para empezar, en lo que se refiere a las **variables relacionales**, se detectó que representantes de empresas y de universidades fueron unánimes al expresar que la confianza, la ética, la transparencia, la comunicación continua y directa, el compromiso, el respeto, los valores morales y la amistad son muy importantes para el establecimiento y continuidad de la relación. Otras variables presentes en las relaciones nombradas por los entrevistados de empresas son: el respaldo de la universidad, la imparcialidad, la cordialidad, la sinceridad, la voluntad, la responsabilidad y el comportamiento. Las universidades consideraron también que variables como la identidad en los propósitos comunes que originan las relaciones, la familiaridad, la honestidad y la solidaridad han mostrado ser importantes para la relación Universidad-empresa.

Seguidamente, respecto a los **recursos** que se utilizan en las relaciones Universidad-empresa, al preguntar sobre los recursos tangibles que cada actor utiliza, encontramos que las dos instituciones hacen aportes en dinero y en especie, así como recursos humanos, infraestructura física, laboratorios y equipos y los convenios, documentos legales y administrativos en los que se plasman acuerdos y proyectos conjuntos.

Las empresas agregaron que en estas relaciones han invertido además tiempo, mientras que las universidades se refirieron a otros tangibles que han estado disponibles para las relaciones con las empresas, tales como, equipos, comités técnicos, inventarios de capacidades, laboratorios y equipos para tecnologías, propiedad intelectual, prácticas empresariales y dependencias dentro de las universidades que se dedican a administrar las relaciones con las empresas.

Igualmente se encontró la existencia de dos recursos intangibles considerados muy valiosos que empresas y universidades han invertido en sus relaciones como el conocimiento y la experiencia de los dos actores. Otros intangibles nombrados por las empresas fueron: las reuniones, la presencia nacional que ha permitido que las empresas se expandan y el esfuerzo invertido en las relaciones.

Las universidades por su parte hicieron referencia al talento humano, al apoyo en actividades de las empresas, los servicios de academia, así como a la formación, la información, el prestigio y la trayectoria de la institución que son intangibles y que han sido atractivos para las relaciones con las empresas, terminando con la administración de las interrelaciones y el uso de tecnologías.

El tercer y último elemento relacional está formado por las **capacidades estratégicas** de la relación, haciendo referencia a la manera como se interrelacionan las personas en las relaciones, es decir, los interlocutores que universidades y empresas nombran en su representación. De las respuestas obtenidas se evidenció que, en todos los casos de estudio de esta investigación, existen comportamientos que denotan que las interacciones han sido individualizadas, relacionales, éticas, empoderadas, concertadas y caracterizadas por actuaciones propias de desarrollo estratégico de la interacción.

Por otro lado, de la información obtenida se destaca el importante papel que han desempeñado las actitudes que los interlocutores designados por las universidades y las empresas han asumido en las relaciones, tales como, mostrar interés por entender el contexto del otro actor, detectar sus necesidades y participar con firmeza y éticamente en el diseño conjunto de estrategias que han resultado en creación de soluciones adaptadas a cada situación específica.

Igualmente, los entrevistados señalaron la importancia que ha tenido delegar la toma de decisiones en los interlocutores de las universidades y las empresas, dado que algunas veces se requieren ajustes a decisiones iniciales para el logro de los objetivos planteados y estas personas son las más indicadas para decidir por qué han estado involucradas en los proyectos.

Los entrevistados revelaron asimismo que cuando los interlocutores de las empresas y las universidades han desarrollado exitosamente proyectos conjuntos repetidamente, se han generado entre ellos vínculos sociales, emocionales y de amistad.

El surgimiento de esos lazos emocionales y sociales se ha debido a que las personas han compartido objetivos comunes, lo que ha generado mayor compromiso entre ellos y ha abierto oportunidades para nuevos proyectos. De la misma forma, los lazos emocionales entre interlocutores de universidades y empresas se han hecho más fuertes cuando las empresas han contratado graduados de las universidades que previo a su ingreso en las empresas ya sentían afecto por sus universidades.

Las respuestas obtenidas en las entrevistas nos permiten deducir también que la implementación de estas capacidades estratégicas en las relaciones Universidad-empresa en el contexto colombiano ha tenido como resultado, no solamente soluciones a problemas específicos, sino que también ha permitido que los actores mejoren sus conocimientos y competencias, que las relaciones sean percibidas como positivas y necesarias y que los lazos entre empresas con determinadas universidades se estrechen y se conserven a través del tiempo.

## **4.2. Valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en el contexto colombiano**

Las relaciones de las universidades con las empresas se convierten en escenario propicio para la co-creación de valor, en efecto, la co-creación de valor es resultante de las interacciones de los actores en las relaciones (FitzPatrick, Varey, Grönroos y Davey, 2015). Entendemos que los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas son aquellos resultados positivos y especiales que solamente logran florecer a través de dicha relación y que no necesariamente son los mismos para los dos actores. Estos valores co-creados tienen influencia en diversos grupos de interés (Duque Oliva, 2009; Frasset, Calderón y Cervera, 2012), tales como estudiantes, graduados, empleados, personas externas, la sociedad en general, etc.

Partiendo de la revisión teórica que orienta esta investigación y con el objetivo de facilitar el análisis, agrupamos los valores co-creados en diversas categorías: investigación y conocimiento y sus derivados, valores co-creados que benefician a personas, valores co-creados relacionados con economía y finanzas y otros valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa.

#### **4.2.1. Valores co-creados relacionados con la investigación y el conocimiento**

Las empresas respondieron que a través de sus relaciones con las universidades han podido realizar investigación porque las universidades han aportado conocimientos y dedicación para co-desarrollar productos, soluciones innovadoras y generar conocimiento. Esto ha permitido a las empresas mejorar su oferta de productos y servicios así como mantenerse actualizados en temas puntuales. Igualmente, gracias a las investigaciones conjuntas, las empresas han podido mejorar la prestación del servicio, sus activos y su infraestructura.

*EM21: “Por ejemplo, una señora que hace bolsos pintados y tallados y tejidos a mano en cuero, espectaculares, pero la señora lo aprendió empíricamente, era una artesana y el producto era muy artesanal. (...) buscamos (...) un estudiante de diseño de modas. Y, al final, su propuesta de innovación fue sobre el producto”*

*EM31: “La universidad (...) tiene dentro de su facultad de ingeniería de alimentos algo que se llama semillero y ese semillero prepara a los muchachos en las áreas en que ellos se van especializando. Nosotros tomamos parte de ese semillero (...), desarrollan productos, nosotros los premiamos si el producto es exitoso (...).”*

*EM32: “(...) ha sido importante porque nos ha ayudado a materializar la ejecución de proyectos que difícilmente en un tiempo como el actual tendríamos la posibilidad de realizarlos porque nosotros no tenemos el tiempo suficiente como para dedicarnos a investigar en temas específicos (...) para facilitarnos a nosotros mejorar la prestación del servicio, mejorar nuestros activos, mejorar nuestra infraestructura técnica, promover a nivel de acercamientos con los entes reguladores (...).”*

*EM51: “(...) este convenio que empezó con tres productos ya tiene cinco productos en el mercado, seis con uno que acabé de sacar (...) y estamos trabajando otro convenio, otro producto espectacular que es un degradado de residuos de cosechas que tanto daño le están haciendo al medio ambiente, (...).”*

*EM61: “Y de la universidad para con nosotros, pues es enfáticamente que nos ayudan en toda la parte investigativa que las empresas no nos podemos quedar atrás y las universidades como generadoras de conocimiento nos apoyan en todos estos desarrollos.”*

De las respuestas obtenidas de los representantes de universidades se deduce que dos de los valores más importantes que se han co-creado a través de sus relaciones con las empresas en el contexto colombiano están relacionados con la investigación aplicada,

tales como el conocimiento nuevo, el desarrollo de nuevos productos y servicios y nuevos procesos. Adicionalmente, la investigación aplicada ha permitido a las universidades dar cumplimiento a sus objetivos: la educación, la investigación pertinente y la proyección social.

UNI5: *“(...) además de que los proyectos que se implantan son proyectos que nacen del desarrollo de investigación, del desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de las acciones de ejecución de proyectos también es generador de nuevo conocimiento, de nuevos servicios y de nuevos productos.”*

UNI2: *“También se han desarrollado ejercicios de investigación que salen con las empresas. Entonces, la necesidad de ellos vincular investigación para el desarrollo de nuevos procesos o nuevos productos también se hacen desde la academia. (...) empezamos a trabajar juntos (...), para que con las empresas se haga ese trabajo de proyección social.”*

UNI4: *“Por otro lado, fruto de esos convenios y de esas alianzas que tenemos con las empresas hacemos desarrollos conjuntos, vía innovación, investigación para desarrollo de productos para optimización de procesos, tenemos múltiples ejemplos aquí con la industria de alimentos, la industria (...)”*

Al preguntar a los empresarios si consideraban que se ha generado conocimiento nuevo a través de sus relaciones con las universidades y la manera como lo han utilizado, encontramos que en efecto se ha generado nuevo conocimiento que ha sido incorporado a los procesos internos para innovar, que se ha seguido desarrollando investigación internamente y que el conocimiento nuevo ha sido compartido con otros stakeholders de las empresas.

EM31: *“Lo volvemos producto. Lo aplicamos, lo volvemos salida a otros países, es decir, lo estamos haciendo y lo estamos aplicando. Estamos trabajando en este momento en innovaciones, estamos trabajando en el mercado de la panadería, (...) en líneas saludables (...), todo ha sido de una investigación, de un desarrollo, de los aportes de las universidades, muy importante.”*

EM32: *“(...) ese conocimiento nuevo ha sido muy enriquecedor porque las universidades tienen en su concepto de formación modelos teóricos y (...) en su quehacer diario está llevando ese concepto teórico a la práctica. Entonces realmente es muy enriquecedor esos dos aspectos en donde yo puedo conjugar la parte teórica con la práctica y sacar un resultado efectivo.”*

EM51: *“Claro, en el sector agropecuario y a mí personalmente me ayudó mucho este tema, me ha vuelto, me ha despertado la vena de investigación que la estoy aplicando a mi empresa agrícola. (...), entonces eso ha sido muy enriquecedor para mí y eso también yo se lo transmito, todo este conocimiento al gremio, se lo transmito al sector productivo.”*

De manera similar, las universidades se han beneficiado y han aplicado el conocimiento nuevo que han co-creado con las empresas en el marco de sus relaciones. Por ejemplo, las universidades han adoptado metodologías didácticas utilizadas en programas conjuntos, han adquirido destrezas en elaboración de proyectos de gran amplitud, lo que se vuelve lucrativo porque es atractivo para otras empresas interesadas en elaborar proyectos; adicionalmente, las universidades han encontrado hallazgos inesperados que les conduce hacia nuevas rutas de conocimiento.

UNI2: *“(...) Por la parte de nosotros como Universidad, se hizo una sinergia en la metodología que nosotros como institución tenemos avalado por el Ministerio de Educación Nacional con la metodología que tienen apropiada los docentes para enseñar a los estudiantes a ser consultores de empresas y darles el producto. (...)”*

UNI3: *“Esa experiencia nos ha dejado conocimiento, nos ha dejado aprendizajes organizacionales que se vuelven hasta lucrativos posteriormente; porque igual nos buscan por la experiencia que tenemos alrededor del establecimiento empresarial y de hacer proyectos de gran cobertura.”*

UNI5: *“(...) Otro proyecto busca la aplicación de la robótica para el fortalecimiento de la enseñanza de las ciencias básicas. Se aplicó en ocho municipios del departamento de Cundinamarca y los resultados son extraordinarios, porque no solamente cumplen los objetivos de la técnica o la tecnología aplicada en función del proyecto diseñado, sino que empieza a generar resultados residuales que los investigadores van mapeando.”*

La investigación aplicada que se ha realizado gracias a las relaciones Universidad-empresa en los casos estudiados ha posibilitado también el desarrollo conjunto de servicios y productos. Se detectó igualmente que entre empresas y universidades se han co-diseñado metodologías para la mejora de la prestación del servicio de las empresas, lo que ha facilitado la labor de los empleados. Igualmente se han realizado innovaciones entre empresas y universidades, para lo que se ha contado con participación de estudiantes en práctica empresarial y de estudiantes que realizan sus proyectos.

EM32: *“Entonces de ahí pudimos plantear normativas de mejoramiento de la prestación de ese servicio específico por medio de la metodología que se construyó conjuntamente con la Universidad. Entonces estamos generando espacios en los cuales el quehacer diario de los trabajadores de (...) se ha enriquecido por un modelo teórico.”*

EM61: *“Nosotros hemos tenido varios desarrollos, (...). Ese fue un trabajo de desarrollo que hicimos durante 7 años con estudiantes de pasantía y luego quedó elaborado para la empresa. (...) en ese momento siguió extendiendo esta tecnología en sus procesos y se está usando. Hay otro desarrollo (...) que fue una tesis de pregrado que desarrollamos acá y ese es un modelo que hicimos en el laboratorio y lo seguimos usando (...).”*

Asimismo, las universidades expresaron que las empresas han co-desarrollado productos con las universidades con lo que los dos actores han obtenido beneficios múltiples, tales como, solución a un problema específico de la empresa, innovación de productos, conocimiento compartido, posibilidades de continuar con la relación y seguir co-desarrollando soluciones, e ingresos económicos adicionales. Los valores co-creados para las universidades se han hecho visibles a través de publicaciones, actualización de contenidos de programas de educación, así como en el fortalecimiento del desarrollo de sus laboratorios y grupos de investigación.

UNI6: *“(...) en el tema de co-desarrollo, por ejemplo, la empresa (...), que es todo el sector de flores. (...) es muy importante porque nos ayuda a hacer desarrollo, a que se lleven nuestros desarrollos en investigación, porque todo lo que hacemos es para ellos y significa que (...) el sector floricultor, el cual es el segundo exportador del mundo de flores después de Holanda, entonces el mercado es muy, muy ambicioso. (...)”*

UNI2: *“Las empresas empezaron a implementar ciertas tecnologías que podíamos tener acá en la Universidad y transformaron el producto. Entonces, hicieron más extenso el ciclo de producto y entonces le garantizamos al empresario que el producto le iba a durar mucho más tiempo.”*

UNI4: *“De ahí se derivan productos que no solamente benefician a la empresa en términos de optimización de sus procesos productivos, o respecto a un producto en particular, si no que nos benefician a nosotros también porque son productos de investigación con los cuales nosotros tenemos publicaciones, fortalecemos nuestros posgrados, fortalecemos el desarrollo de nuestros laboratorios, nuestro grupo de investigación y eso le da pues pertinencia y aplicabilidad a la investigación que hacemos.”*

Gracias a las relaciones con las universidades, las empresas han tenido apoyo para obtener certificados de calidad, así como asesoría para patentar productos propios o resultantes de proyectos que han desarrollado conjuntamente.

EM11: *“De ese trabajo con él ya estamos a punto de sacar la norma ISO 9001, nos falta solo lo de auditorías y se hizo con un pasante que después fue contratado y ayudó a construir todo esto, es algo muy bonito.”*

EM52: *“La agregación de valor sin duda, las construcciones complejas conjuntas entre los actores que se hubieran podido lograr. Por ejemplo, (...) los expertos desde el sector productivo aportaban know-how (...) y los actores o representantes delegados de la academia presentaban su conceptualización académica y pedagógica y entre unos y otros articulamos las mejores rutas (...).”*

UNI5: *“(...) llevamos en curso 3 procesos de patentes que no son nuestras. (...) un campesino que tenía un problema con el riego de la finca y él mismo diseñó un modelo de un instrumento que le permitía optimizar el agua en su finca para hacer un mejor regadío (...) y le estamos ayudando a patentar su producto.”*

Por su parte, las innovaciones sociales desarrolladas por universidades con empresas, que pueden ser escalables y replicables, han requerido que las universidades tramiten el proceso de propiedad intelectual de forma abierta, lo que ha permitido que otros territorios se hayan beneficiado de la innovación.

UNI5: *“(...) los proyectos de innovación por definición de la innovación social son desarrollos que se generan y que pueden ser escalables y replicables. Por tanto, lo que manejamos también es un ejercicio de propiedad intelectual abierta, donde en este momento después de 3 años casi de ejecución de los proyectos estamos llevando algunos proyectos a otros territorios. (...)”*

Para terminar, las relaciones Universidad-empresa han permitido la actualización del conocimiento de las empresas, lo cual ha ocurrido cuando las universidades les han informado sobre descubrimientos o normativas recientes relacionados con sus actividades o procesos empresariales o cuando los estudiantes en prácticas han aportado sus conocimientos en su trabajo.

EM12: *“(...), el tema de actualización que eso a uno a nivel empresarial es muy importante; como lo decía yo en temas normativos, en temas de técnicas, en temas de muchas cosas, ese tema de la actualización es muy importante porque uno sabe que la academia está constantemente en investigación, trayendo las nuevas tendencias (...).”*

EM22: *“(...) se genera conocimiento a través de los alumnos. El valor agregado nuestro es porque en cada una de las disciplinas ellos manejan en la pasantía ellos deben estar actualizados, entonces, uno se actualiza.”*

#### **4.2.2. Valores co-creados relacionados con recursos económicos o financieros**

Las respuestas mostraron que gracias al desarrollo de proyectos conjuntos en las relaciones Universidad-empresa, tanto las empresas como las universidades han obtenido nuevas fuentes de ingresos económicos. Por ejemplo, las empresas han obtenido ingresos por la venta de productos desarrollados conjuntamente con las universidades y en el caso de las universidades cuando las empresas les han pagado por sus servicios.

EM11: *“(...) estamos vendiéndolo, el conocimiento nuevo se sigue utilizando por nosotros y por las empresas que nos han comprado este desarrollo. Es que estas relaciones con las universidades las hacemos es por dinero, si no es rentable entonces no tenemos relaciones. Ese es otro punto que las universidades han interpretado bien, es que la investigación tiene que ser viable económicamente.”*

EM51: *“Digamos con (...) el convenio con la universidad (...) le paga a la universidad, ¿qué beneficios tiene la universidad (...) ?, económicos y también académicos, a través de doctorados, pasantías, los muchachos que hacen carrera, que hacen pasantías, que los mismos muchachos que están estudiando microbiología, (...), puedan acceder a estas investigaciones (...) para impactar sectores productivos. (...)”*

Las universidades también han recibido ingresos económicos por ventas de desarrollos, por servicios de consultoría, o por haber participado con empresas en proyectos en los que las universidades han vendido sus servicios de capacitación. En el mismo sentido, los investigadores que han participado en el desarrollo de innovaciones exitosas han recibido compensación económica, con lo que las universidades han buscado estimular la participación de su cuerpo docente e investigador en estas actividades.

UNI4: *“(...) un flujo de recursos económicos, sea por que una empresa se vea favorecida porque tiene un nuevo producto, un nuevo desarrollo, contrata con nosotros algo que, en el sector, digamos que, (...), en el mercado de las consultorías le puede resultar más costoso, con nosotros es más barato y también eso nos reporta a nosotros ingresos”*

UNI2: *“(...) para generar competitividad y desarrollo en la región y para que nuestros profesionales y talentos no se vayan, vamos a formarlos acá. Entonces, arrancó un proyecto (...) de un impacto mayor de 1000 estudiantes y en el cual la universidad fue el aliado socio mayoritario de esa formación técnica y tecnológica.”*

UNI6: *“(...) la Universidad reconoce que una vez se haga esta negociación los autores tienen derecho a recibir del producto de la ganancia un dinero o un beneficio particular que se conoce como regalía; (...), esto es para estimular que muchos más docentes y muchos más inventores (...) para hacer la transferencia de una manera más rápida y con ello recibir un retorno, tanto para la universidad (...), como para que la persona crezca en su rol social académico y en su rol económico.”*

En las entrevistas se detectó que los ingresos económicos que empresas y universidades han recibido por actividades de investigación y desarrollo conjunto han sido muy valiosos porque bien utilizados han colaborado en la generación de ventajas competitivas. Es así como las empresas que han desarrollado productos innovadores han obtenido utilidades económicas que les ha permitido ser más competitivas en el mercado, lo que les ha animado a seguir investigando para generar mayores desarrollos.

EM51: *“(...) ¿cuáles son las ventajas de la empresa privada? la parte comercial, el acceso a comercializar esos productos y a mantener una rentabilidad manejando el negocio, si es que la hay, esa es la función de la empresa velar que haya la rentabilidad, no para enriquecerse tanto, como para que haya la sostenibilidad para poder seguir investigando y seguir dando más desarrollo.”*

Por su parte, las universidades que han logrado diversificar sus fuentes de ingresos por sus apuestas en investigación y desarrollo han observado que estos nuevos ingresos les ha permitido invertir en instalaciones físicas, tales como salas de co-creación y de innovación lo que facilita continuar co-creando valor con las empresas. No obstante, el impacto más radical en este sentido es que estas universidades tienen la oportunidad de cambiar su modelo de negocio pasando de estar enfocado en obtener ingresos económicos por venta de servicios de educación a otro en el cual la mayor fuente de ingresos es por investigación y desarrollo, con lo cual la universidad se posiciona



estratégicamente y mejora sus expectativas de desarrollo sostenible.

UNI6: *“(...) están llegando recursos producto del relacionamiento con las empresas y esto nos permite hacer, por ejemplo, una sala de innovación, o, por ejemplo, una sala de co-creación, (...).”*

UNI6: *“(...) nos han impulsado a recibir ingresos para que la Universidad cambie su modelo de negocio. (...) vemos que la transferencia es un ingreso de muy alto nivel que nos permite tener continuidad en esto que es una universidad. Entonces, obviamente que si no dependemos de matrículas y vemos una fuente de ingreso adicional producto de I+D, podemos hacer nuevas inversiones, (...) y abrir otra cantidad de expectativas de crecimiento y desarrollo sostenible para la universidad.”*

Para terminar, se detectó que la economía de las empresas se ha visto positivamente afectada al recibir estudiantes en prácticas, porque el acogerlos y recibir su apoyo profesional les evita incurrir en costos de contratación de mano de obra cualificada.

EM22: *“Nosotros comenzamos primero por pasantes, en el transcurso del tiempo al ver que había deficiencias en algunas áreas y no teníamos recursos económicos para contratar personal, entonces acordamos con las universidades hacer prácticas de seis meses y nos fue bien.”*

#### **4.2.3. Valores co-creados relacionados con los recursos humanos**

A través de las relaciones Universidad-empresa se han co-creado valores que favorecen el talento humano, por ejemplo, cuando a través de interacciones para el desarrollo de proyectos conjuntos tanto los empleados de las empresas como los estudiantes en prácticas han mejorado sus competencias profesionales y adquirido conocimiento y experiencia.

EM51: *“(...) a través de todo este desarrollo se ha generado talento humano en todo, en la planta de producción se ha mejorado el talento humano, la universidad nos da apoyo a pasarlo de laboratorio a escalarlo a la parte industrial, entonces los muchachos que están en industrial tienen el apoyo de la Universidad (...) y van a capacitarse a la universidad y la universidad viene y se capacita en el sector productivo. Entonces, si no hay investigación ni talento humano olvídense que el sector productivo del país va a salir adelante (...).”*

UNI4: *“(...) yo creo que en esta relación de mutuo beneficio, como ya mencionaba, hay unas ganancias, primero la más importante en materia de formación de recurso humano, no solamente nuestros estudiantes en práctica sino también (...) la cualificación que nosotros le ofrecemos a las empresas, a sus funcionarios vía procesos formativos, investigativos, (...).”*

Las empresas enunciaron en sus respuestas que a través de los estudiantes, han tenido acceso a mano de obra cualificada que ha brindado apoyo en procesos importantes al interior de las mismas, tales como la elaboración de procedimientos. Por su parte, los estudiantes miembros de los semilleros de investigación de las universidades han contribuido al desarrollo de productos para las empresas.

Adicionalmente, los estudiantes que han necesitado desarrollar proyectos con empresas para escribir sus tesis de grado han contribuido a dar solución a una problemática de interés puntual para las empresas. En todos los casos relacionados, los estudiantes se han beneficiado al ganar experiencia en el sector empresarial, en mejorar sus competencias en investigación y en enriquecer sus hojas de vida.

EM12: *“(...) los pasantes, (...) de Ingeniería Industrial, entonces los hemos enfocado hacia construcción de temas de procesos, levantamiento de procedimientos, estructuras, programas, (...) como una mano de obra que nos puede ayudar a enriquecernos en lo que estamos trabajando (...)”*

EM61: *“Para la empresa pues es muy interesante porque así podemos desarrollar trabajos. Las empresas dentro de su función necesitan ciertos perfiles para desarrollar trabajos cortos con unos objetivos rápidos y ese es el trabajo que desarrollan los practicantes (...). Y cuando ya es una tesis, es la oportunidad de que los estudiantes cuenten con el apoyo de las empresas para dar solución a un interrogante o una problemática que es interesante resolver en determinado momento.”*

EM62: *“(...) contribuimos a que el profesional que sale de la universidad sale con competencias más fuertes; sale al mercado diciendo no aprendí esto solamente en teoría, sino que además lo hice en 6 meses, eso le da un plus a ese egresado que, si va a ingresar al mundo laboral ya sea el de él como empresario, o ya sea ubicado como empleado (...)”*

Además, se observó que las relaciones Universidad-empresa se han convertido en fuente de empleo, al evidenciar que algunas empresas han posteriormente contratado estudiantes que realizaron las prácticas en sus empresas. Las respuestas evidenciaron que las empresas resaltaron la calidad académica de los profesionales que han contratado, de lo que deducimos que influye en el fortalecimiento de sus relaciones con las universidades.

EM31: *“Primero, que es la calidad de los profesionales que nos están dando las universidades, la muestra es que yo tengo 17 profesionales trabajando en la compañía, que hicieron su práctica y vida laboral aquí y que son muy buenos, o diría, que ponderaría el factor humano que hemos logrado tener gracias a los convenios y a lo que estamos haciendo con las universidades.”*

EM11: *“(...) a veces hemos contratado alguna de esas personas que estuvieron aquí en pasantía, como, por ejemplo, un ingeniero industrial de la Universidad (...)”*

EM22: *“Nosotros tuvimos una persona que hizo la práctica y después lo vinculamos a la empresa ya lleva más o menos 3 años y ahora está terminando carrera y está esperando para hacer la especialización. (...)”*

EM62: *“(...) Hoy el que hace el programa de salud ocupacional tanto en esta empresa como en empresas de asociados es un estudiante que hizo la práctica de salud ocupacional de la universidad (...).”*

En el mismo sentido, las universidades expresaron que las relaciones con las empresas son valiosas, entre otras cosas, por las oportunidades de desarrollo profesional que pueden generarse para sus estudiantes, egresados y graduados.

UNI3: *“Para nosotros como universidad siempre es el rédito social. (...), social implica no solamente hacia afuera sino hacia adentro, siempre se piensa en el estudiante, siempre se piensa que todo hay que apuntarlo a lo curricular, es decir, que en el ejercicio se beneficien nuestros egresados, nuestros graduados.”*

UNI6: *“(...) Esos mejores aliados empresarios sirven para muchas cosas. La primera, para ubicar nuestros egresados, lo cual es importantísimo, que crean en nuestros egresados para saber en qué empresa vamos a ubicar a los egresados. (...)”*

También observamos que en algunas ocasiones los entrevistados hicieron alusión a la población vulnerable, tales como, madres comunitarias<sup>8</sup>, desplazados por conflicto armado y microempresarios sin recursos económicos, que se han beneficiado de actividades organizadas entre universidades y empresas. Este hallazgo que no encontramos en las fuentes consultadas para nuestro marco teórico, nos permite deducir que estos actores han hecho su aparición debido al contexto social del país en el cual hemos realizado el estudio.

EM12: *“(...) la universidad está haciendo un programa que nosotros estamos apoyando (...) de madres comunitarias que está cogiéndose todo el material de las vallas publicitarias, eso y haciendo monederos, (...)”*

EM21: *“(...) me pareció un proyecto súper lindo, socialmente lindo por el impacto, espectacular, además estaba el tema del postconflicto, de la paz, de la equidad social. Unos empresarios desplazados y sacarlos fortalecidos (...).”*

EM41: *“(...) por ejemplo, en el programa la universidad tu colegio estamos entrando de a mil jóvenes al año y eso de colegios oficiales significa que 30 por ciento de los jóvenes que salen de colegios oficiales están accediendo las universidades por este programa, que de otra manera no tuvieran acceso.”*

---

<sup>8</sup> Las madres comunitarias son mujeres que tienen la obligación económica de sus hogares y su trabajo consiste en cuidar niños de su comunidad

De igual manera, se resalta que microempresarios informales que han establecido relaciones con universidades han podido formalizar sus negocios gracias al apoyo de éstas.

UNI2: *“Y hace poco acabamos de clausurar un proyecto con micro-empresarios, (...). Consistía en que íbamos a formalizar pequeñas empresas (...), o sea, cualquier persona que quiso emprender el negocio de vender zapatos pero que no le hizo todo el tema financiero, administrativo, de marketing, (...).”*

#### **4.2.4. Otros valores co-creados**

En este trabajo se ha constatado que las relaciones Universidad-empresa han beneficiado el desarrollo del territorio, lo que se ha logrado a través de actividades como el apadrinamiento que empresas y universidades han hecho conjuntamente a microempresas de muy bajos recursos que han necesitado apoyo y seguimiento para impulsar sus negocios pero que no han tenido capacidad financiera para pagar por esos servicios.

EM31: *“(...) hemos apadrinado con la ayuda de las universidades otras empresas pequeñas, ¿para qué?, (...) hay empresas tan pequeñas que tienen 5 empleados, que no tienen la posibilidad de que un ingeniero industrial les haga algo de emprendimiento, nosotros apadrinamos la compañía, llevamos al ingeniero allá (...)”*

Igualmente, las universidades expresaron en sus respuestas que gracias a las relaciones Universidad-empresa, en Colombia se ha impulsado conjuntamente el desarrollo empresarial y la sostenibilidad ambiental, social, económica y civil del territorio, lo que constituyen valores que se han co-creado muy superiores a los que se centran en la satisfacción de necesidades particulares.

UNI4: *“Las relaciones que tenemos de hace muchos años nos ha permitido mirar más allá de lo que son necesidades, que son los estudiantes en práctica o desarrollo e innovación en una empresa, (...), la sostenibilidad del territorio en todo sentido, la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica, social, las garantías de convivencia, o sea, todo lo que tiene que ver con construcción territorial de largo y mediano plazo, en los cuales la universidad y la empresa, cuando firman convenios, cuando se establece una relación, somos conscientes de que el compromiso tiene que reflejarse en efectos tangibles en ese territorio (...)”*

UNI1: *“(...) el desarrollo regional, es decir, la intención y yo lo he dicho siempre, la meta no es quedarme en una práctica, una consultoría, si no la gran meta y la medalla es cuando hagamos procesos de investigación conjuntos universidad empresa, ahí si realmente transformamos el entorno.”*

UNI5: *“(...) se genera desarrollo social, desarrollo de nuevas empresas, que es un poco también lo que se tiene que buscar con todos estos productos, lo cual está muy ligado al propósito misional, (...)”*

Otro valor co-creado en las relaciones Universidad-empresa en Colombia ha sido la mejora de la educación. Entrevistados de empresas manifestaron que las universidades han tenido en sus relaciones con las empresas oportunidades para adaptar los contenidos de sus programas a la realidad empresarial al incorporar las experiencias de los estudiantes que han realizado prácticas empresariales.

*EM62: “El otro tema que fortalece las relaciones Universidad-empresa en el sentido de la pertinencia, de lo que la universidad tiene que incluir en sus programas porque ellos hacen una evaluación de esas prácticas (...), en que parte esos estudiantes se sintieron débiles, en donde se sintieron fuertes y creo que es un insumo para que estratégicamente ellos vayan generando oportunidades de mejora, (...).”*

Las universidades expresaron que han podido mejorar la formación académica y las competencias de sus estudiantes a través de la participación, en calidad de docentes o conferenciantes, de representantes de las empresas con las que se tienen establecidas relaciones.

*UNI2: “Generamos vínculos también, porque eso nos ha generado traer personal capacitado, empresarios, para volverse docente de la Universidad. (...) creemos que es importante que en el aula no solamente haya un componente teórico, sino también, el práctico para que se pueda vivir y entender lo que pasa allá afuera.”*

*UNI5: “Hay otro ejemplo que es más académico, (...) y es un ejercicio que permitió la creación de un nuevo curso académico directamente relacionado con empresa, el curso se llama “Seminario de empresarios”.*

Las empresas han mencionado también que sus relaciones con las universidades les han permitido obtener capacitación acorde a sus necesidades y fortalecer así sus actividades empresariales. Igualmente, gracias a estas relaciones se ha visto favorecido el emprendimiento porque las universidades han inculcado el espíritu emprendedor desde la academia. Además, las empresas cooperativas han podido brindar capacitaciones especiales, atender necesidades de formación de sus afiliados y a la vez cumplir con uno de sus deberes legales que es invertir parte de sus excedentes en educación.

*EM21: “con una persona de la Universidad y de la Cámara de Comercio, logramos hacer un curso de nivelación de conocimientos técnicos para el turismo, (...). Eso fue fantástico, (...), porque nos sirvió mucho a los presidentes de gremios, a los secretarios, a toda la gente que estaba en el sector a la que la universidad le proporcionó esa información que hacía falta para poder luego gestionar.”*

*EM41: “(...) está el tema de emprendimiento. Consideramos que tener a la universidad de la mano en el desarrollo empresarial es un impacto súper importante porque (...) si yo desde la universidad ya tengo el chip de que voy a formar los mejores empresarios entonces eso se percibe en el desarrollo económico de la ciudad.”*

EM22: *“(...) nosotros necesitamos que el asociado vea que hay otros servicios adicionales con los cuales puede contar. Entonces, los diplomados son uno de los servicios adicionales que hemos ofrecido con la (...)”*

En el estudio se detectó adicionalmente que en las relaciones de marketing entre universidades y empresas se han co-creado las capacidades de marketing de adaptación, posicionamiento y diferenciación y visibilidad.

Primero, las universidades destacaron que gracias a las relaciones con las empresas y al entendimiento de sus necesidades específicas, han podido diseñar ofertas de capacitación para atender los requerimientos puntuales de las empresas, lo que denota co-creación de la capacidad de marketing de adaptación.

UNI1: *“Formación a la medida lo hemos hecho, formación a la medida es cuando vamos a las empresas a preguntar que necesitan, que horarios, (...), esas ya han salido varias, acabamos de acordar cinco proyectos de consultoría que empiezan ya este semestre (...)”*

UNI2: *“(...) empezamos a decirnos que nos hace falta a cada uno de nosotros. Por ejemplo, (...) trabajar en educación a sus afiliados, o también que debe reinvertir los excedentes de la cooperativa en educación (...). Pero, adicional a eso, ella me escoge porque (...), hay unas unidades que son para la generación de empresa (...). Entonces así también la universidad, por el enfoque emprendimiento (...)”*

En segundo lugar, en lo que se refiere a la co-creación de la capacidad de marketing de posicionamiento, se detectó que para las universidades el mantener relaciones con las empresas les ha permitido obtener la confianza de empresarios que no creían que las universidades pudieran ayudarles en la mejora de sus negocios. Una vez ganada esa confianza, las universidades han mejorado su posicionamiento cuando las empresas han empezado a reconocer la calidad de las actividades académicas que éstas realizan. Este posicionamiento ha permitido que algunas universidades se diferencien de sus competidores y sean valoradas en el mundo empresarial por sus cualidades particulares.

UNI6: *“El principal logro de la universidad es haber obtenido confianza, ese es un hito muy difícil de romper, (...). De hecho, él piensa que lo que hace la universidad no tiene nada que ver con las necesidades del empresario y que el único fin de la universidad es terminar con un escrito llámese libro, un artículo, o capítulo de libro y que eso nadie lo lee. (...)”*

UNI2: *“(...) nuestras alianzas también tienen que generar un impacto en términos de calidad, reconocimiento en la calidad de las actividades académicas que nosotros hagamos. Entonces ese posicionamiento para nosotros también es supremamente importante.”*

UNI3: *“En el aprendizaje, netamente aprendizaje, experiencia y marca. Sí, lo podemos llamar marca. Porque a nosotros, digamos la Universidad en 43 años, tenemos un reconocimiento a nivel local muy importante. (...)”*

En tercer lugar, gracias a las relaciones entre universidades y empresas, se constató el desarrollo de la co-creación de la capacidad de marketing de diferenciación y visibilidad. Las universidades han ayudado a que las empresas mejoren su visibilidad y establezcan nuevas relaciones a través de las invitaciones recibidas para participar activamente en eventos organizados por las universidades. Igualmente, algunas empresas han brindado la oportunidad a las universidades de hacerse visibles y de tener acceso a sus contactos, lo que les ha facilitado ampliar su campo de acción y establecer nuevas relaciones que han abierto nuevas posibilidades de co-creación.

UNI5: *“Y otro tema que también hemos encontrado muy interesante, que tiene mucha relación con el tema de mercado, es el tema del show. (...) nos inventamos eventos seguidos, donde las entidades que colaboran con nosotros se sienten visibilizadas, (...), donde invitamos a todos los actores de los proyectos para que otras personas los conociera. (...).”*

UNI6: *“(...) esas empresas nos dan visibilidad o trampolín para seguir adelante, o sea, no nos dejan estancados; como, por ejemplo, (...) la gobernación de Cundinamarca, es una empresa del sector gobierno y ese relacionamiento nos ha ayudado a escalar (...) y con certeza vamos a trabajar en el territorio nacional, algo que no habíamos pensado (...).”*

Para terminar, encontramos que una de las innovaciones desarrolladas en el marco de las relaciones Universidad-empresa exigió a las autoridades competentes diseñar una normativa para regular la exportación de productos biológicos. Consideramos que esta regulación es un valor co-creado porque posibilitó a la empresa exportar su producto, así como a todas las otras empresas que desarrollen actividades económicas semejantes.

EM51: *“(...) abrir el camino en la normatividad a la entrada de una nueva tecnología es complejo, en el ICA no había ninguna reglamentación de índole para biológicos, (...), el Ministerio de Ambiente no tiene nada ahí para lo biológico, el Ministerio de Salud menos, en la DIAN no había ni siquiera posición arancelaria, (...) ya estamos penetrando el mercado internacional, (...), nos tocó recorrer caminos y ese es el aporte.”*

#### **4.2.5. Resumen de los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en Colombia**

Sintetizando, la información recolectada a través de las entrevistas permite inferir que a través de las relaciones Universidad-empresa, en Colombia se han co-creado valores que promueven la ventaja competitiva de los dos actores y que estas acciones conjuntas entre universidades y empresas han impactado positivamente el desarrollo territorial. Constatamos en el presente estudio que los valores que se han co-creado de las relaciones Universidad-empresa son diferentes para cada actor, como se puede apreciar en la tabla 17, lo que está en línea con lo expresado por Sheth (2002).

**Tabla 17. Valores co-creados en las relaciones de marketing Universidad-empresa en Colombia**

Tipo	Empresa	Universidad
<b>Investigación y conocimiento</b>	Mejora del servicio	Participación en proyectos nuevos
	Mejora de activos	Fortalecimiento de laboratorios
	Mejor infraestructura técnica	Generación de nuevos servicios
	Promover acercamiento con entes reguladores	Fortalecimiento de postgrados
	Nuevos productos	Nuevos productos
	Apoyo para nuevos desarrollos	Generación de innovación
	Mejora de atención al cliente	Publicaciones
	Generación de conocimiento nuevo	Generación de conocimiento nuevo
	Obtención certificados de calidad	Fortalecimiento grupos de investigación
	Innovación de productos	Mejora practicas didácticas
	Uso del conocimiento nuevo	Uso del conocimiento nuevo
	Obtención de patente	Replicabilidad de proyectos de innovación
<b>Financieros</b>	Utilidades por ventas de nuevos desarrollos	Ingresos por resultados de investigación
	Ahorro en contratación de mano de obra calificada	Ingresos por consultoría Ingresos por formación, I+D y regalías a investigadores.
<b>Recursos humanos</b>	Actualización del conocimiento	Estudiantes mejoran sus competencias profesionales
	Cualificación de los empleados	Experiencia en entorno empresarial de estudiantes en práctica
		Graduados con mayores posibilidades de vinculación laboral
		Estudiantes pueden escribir las tesis en las empresas
	Microempresarios y población vulnerable reciben apoyo	
<b>Otros valores co-creados</b>	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva
	Desarrollo regional	Sostenibilidad del territorio en sentido amplio
	Cumplimiento del deber de proyección social	Cumplimiento objetivo de proyección social
	Asesoría para la gestión	Acercamiento de estudiantes a empresarios
	Formación de acuerdo a las necesidades	Mejora de la pertinencia de la educación
	Posicionamiento	Capacidad de marketing de posicionamiento
	Visibilidad	Visibilidad
	Acceso a mercados internacionales	Expansión geográfica

Fuente: Elaboración propia



En primer lugar, se detectaron valores co-creados entre universidades y empresas relacionados con la investigación aplicada. Las empresas han mejorado sus procesos productivos, sus activos e infraestructura, han co-desarrollado productos o servicios con lo que han ampliado sus portafolios, se han beneficiado del conocimiento nuevo generado en los proyectos conjuntos y han obtenido certificados de calidad y patentes. Los valores co-creados para las universidades a partir de la investigación aplicada se han visto reflejados en que estas instituciones de educación superior han mejorado su producción intelectual, han innovado su oferta académica, han fortalecido sus laboratorios y sus grupos de investigación, han mejorado sus destrezas en elaboración de proyectos de gran amplitud, han replicado proyectos de innovación social, han obtenido patentes y registrado propiedad intelectual abierta y han ganado prestigio, lo que ha conllevado a obtener mejor posicionamiento en el contexto de la educación superior al ser concebidas como actores pertinentes a los cuales las empresas pueden acudir para mejorar su competitividad a través de la innovación.

El conocimiento nuevo y su uso han sido otros valores co-creados a través de la investigación aplicada en las relaciones Universidad-empresa. Las empresas han incorporado el conocimiento nuevo en sus procesos y en sus productos y lo han difundido entre otros stakeholders, mientras que las universidades lo han usado en productos y procesos de la academia y también los han utilizado como referentes para investigaciones y futuros desarrollos.

En segundo lugar, los desarrollos realizados entre universidades y empresas han contribuido a que los dos actores tengan nuevas fuentes de ingresos económicos, pues se observó que las empresas han vendido los productos innovados y han hecho más eficientes sus procesos internos y las universidades han obtenido ingresos por venta de servicios de consultoría y de educación así como por regalías, que les ha permitido cambiar sus modelos de negocios y dedicar más atención a actividades de investigación aplicada.

Adicionalmente, los investigadores que han participado en proyectos de I+D exitosos han recibido bonificaciones en dinero de sus universidades y las empresas han ahorrado dinero al tener en sus instalaciones la mano de obra cualificada gratis que ofrecen los estudiantes en prácticas. Asimismo, las universidades y las empresas han mejorado su infraestructura física, con lo que sus patrimonios se han incrementado. Para terminar, las patentes obtenidas de los productos co-desarrollados con las universidades han permitido que las empresas continúen recibiendo beneficios económicos a través del tiempo.

En tercer lugar, los valores que se han co-creado a través de las relaciones entre universidades y empresas también han tenido impactos en los recursos humanos de ambos actores y de otros stakeholders. Por ejemplo, estudiantes que han realizado prácticas en las empresas han ganado experiencia, mientras que los empleados de las

empresas se han beneficiado con el conocimiento nuevo que esos estudiantes han aportado. Es así como las relaciones Universidad-empresa han promovido la cualificación de empleados de las empresas, de estudiantes, investigadores y de todas las personas involucradas en proyectos conjuntos. Adicionalmente, los estudiantes que han realizado prácticas empresariales y los egresados han tenido la posibilidad de conseguir empleo en las empresas donde hicieron la práctica.

Por otro lado, las relaciones Universidad-empresa han sido suelo fértil para la co-creación de las capacidades de marketing de adaptación, posicionamiento y diferenciación y visibilidad, lo que se ha reflejado en la mejora de la pertinencia de la oferta académica de las universidades, visibilización de las universidades y de las empresas, acceso a nuevos actores y ampliación de la cobertura espacial. Igualmente, de las relaciones entre universidades y empresas han surgido emprendimientos y se ha logrado dar cumplimiento a los objetivos organizacionales de las universidades y de las empresas relacionados con la proyección social.

Para terminar, surgieron de esta investigación tres descubrimientos de valores co-creados no encontrados en el barrido de la literatura realizado para soportar teóricamente esta tesis. Primero, que un producto innovador co-desarrollado entre la universidad y la empresa demandó del Estado la creación de normativa para que la empresa pudiera exportar su desarrollo, lo cual ha beneficiado a todas las empresas del país interesadas en realizar los mismos trámites de exportación de productos similares. Segundo, que microempresarios de población vulnerable, desplazados por la guerra, o en situaciones de extrema pobreza han podido formalizar sus empresas y sacar adelante sus negocios a través de acciones conjuntas con las universidades o entre universidades y empresas a través de las cuales han recibido capacitación y acompañamiento. Tercero, jóvenes de escasos recursos económicos se han visto beneficiados por programas creados en el marco de las relaciones Universidad-empresa que han tenido como objetivo ofrecer a esos jóvenes acceso a educación universitaria.

#### **4.3. Reflexiones de las empresas y universidades sobre sus relaciones y propuestas de mejora**

Consideramos importante preguntar a los entrevistados su opinión sobre las relaciones entre universidades y empresas y además les solicitamos sugerencias para que estas relaciones generen mayores beneficios mutuos. En lo que respecta a las opiniones de los entrevistados sobre las relaciones entre ambos organismos sus respuestas fueron unánimes al expresar que consideran estas relaciones importantes y necesarias y que deben ser fortalecidas. Las relaciones Universidad-empresa fueron consideradas valiosas aduciendo que a través de ellas se han co-creado valores que han beneficiado a las dos instituciones, a la sociedad y al territorio.

Las empresas expresaron que a través de las relaciones con las universidades han mejorado competitividad en este escenario globalizado, porque gracias a ellas han podido profesionalizar su personal, han tenido acceso al conocimiento y a la experiencia de las universidades, han tenido la oportunidad de co-desarrollar productos, soluciones y procesos, han desarrollado investigación aplicada que ha llevado a la innovación y han tenido acceso a mano de obra calificada a través de los estudiantes en prácticas.

Asimismo, expresaron que sin la relación con la universidad las empresas no habrían podido obtener tantos logros, porque en las universidades es donde se concentra el conocimiento, la experiencia y la voluntad para desarrollar investigación.

EM31: *“Es muy importante (...) para poder ser competitivo con todo lo que se nos está viniendo, con los tratados de libre comercio, sería imperdonable acabar con eso, uno tiene que profesionalizar sus empresas, tener gente de alto nivel, porque es la manera de competir con el mundo.”*

EM51: *“Pero mire la importancia de esa alianza, cada cual hace un pedazo, la universidad innova investigando, el gremio innova buscando soluciones y aportando a esa investigación y la empresa privada innova pasando desde el laboratorio hasta colocar eso al mercado (...).”*

EM52: *“Son tremendamente complejas, pero son determinantes para poder hacer avances. O sea, sin ese tipo de esfuerzos de interrelaciones de competencias, los productos y los logros de capacidades colectivas que se juntan en un propósito común no se hubieran podido lograr. (...).”*

EM61: *“(...), para las empresas es importante porque si no tenemos la logística para lograr los desarrollos con la ayuda en la universidad no podemos sacar el trabajo. Realmente son unas alianzas necesarias.”*

EM62: *“Son muy valiosas y antes deben fortalecerse esas relaciones. (...). Yo creería que incluso la región se puede ver favorecida con este tipo de convenios para desarrollar muchas cosas, ganar cosas para la región, (...).”*

Las universidades expresaron igualmente que las relaciones con las empresas son muy importantes. No obstante, se detectó en este estudio que tanto las universidades como las empresas han sido selectivas a la hora de escoger los actores con los cuales han establecido relaciones y que el establecimiento de las mismas ha dependido de la posibilidad que brinde el otro actor de lograr los objetivos planteados.

UNI5: *“ Súper importantes porque rompen las líneas de confort, (...) son fundamentales este tipo de relaciones. Además, que hay un campo adicional y es el tema de las relaciones internacionales, porque en este tipo de proyectos nosotros también venimos vinculando universidades extranjeras, venimos vinculando empresas extranjeras, que nos aportan desde conocimiento, desde productos, sus saberes (...).”*

UNI5: *“(...), nos interesa tener relaciones que nos generen retorno a la inversión. En el caso de empresas que quieren tener relaciones con nosotros porque*

*nosotros representamos algo, porque somos más grandes, pero no nos retribuyen en nada, pues entonces nosotros no nos interesamos en desarrollar esas relaciones.”*

UNI6: *“El relacionamiento obviamente es importante, pero ahora estamos analizando que no todas las empresas son buenas como aliados. Inicialmente, cuando tú no tienes ningún relacionamiento cualquier amigo es bueno, pero ya cuando tienes relacionamiento, te das el lujo de seleccionar tus amigos. (...)”*

EM32: *“(...) por lo general se busca es eso en las entidades con las cuales hacemos convenio, (...), que haya realmente un valor agregado de forma tal que con la entidad que nos vamos a relacionar obtengamos ese beneficio.”*

Seguidamente, como el objetivo de este estudio no se limita al análisis de las relaciones Universidad-empresa en que se co-crean valores, sino que además se busca satisfacer la necesidad de fomentar el establecimiento y mantenimiento de esas relaciones, buscamos identificar aspectos de mejora en el corto y medio plazo que nos permitan hacer sugerencias a directivos de empresas y de universidades. Es así como procedimos a preguntar a los entrevistados sobre qué aspectos, desde su experiencia, consideraban deberían ser tenidos en cuenta para que las relaciones Universidad-empresa sean más exitosas.

En este sentido, algunos representantes de empresas consideraron que las relaciones con las universidades generarían mejores resultados si se realizara más investigación aplicada dado su impacto socio-económico, lo que también contribuiría a la mejora de la región. Además, consideraron necesario que las personas de las universidades se acerquen a las empresas para desarrollar proyectos conjuntamente, que entiendan que hay algunos empresarios que sienten temor de entablar comunicación con las universidades por lo que se hace importante que se adapte el vocabulario técnico en la comunicación con el empresario para que éste lo pueda entender y que inviten a los empresarios a sus claustros para conversar y encontrar puntos de encuentro que les permita establecer relaciones y trabajar conjuntamente.

EM11: *“(...) muchas de las cosas interesantes que hace la academia no han sido aplicadas a la vida real, entonces, los anaqueles de las universidades están llenas de estudios, de revistas de investigación, de todo, que no tienen un impacto socio-económico importante.”*

EM21: *“(...) al empresario le cuesta trabajo dejar su negocio para irse a presentar a un salón; no les gusta. En ninguno de los dos niveles, el que sabe porque cree que sabe mucho y el que no sabe porque le da miedo sentirse en un lugar ajeno. Entonces, tenemos los dos, ¿cómo lograr ese punto medio para que ambos puedan ir con tranquilidad? (...). Y es que las entidades no son el letrado, las entidades son las personas haciendo comunicación y relaciones.”*

EM62: *“(...) esta región necesita crecer, necesita que los empresarios crean en eso; creo que si las universidades se acercan a las empresas y las empresas se acercan a las universidades, (...) y las que desarrollan la investigación son las*

*universidades. Pero es precisamente por el nivel relacional. Si uno tiene un Rector que se acerque a la empresa, pero no solamente el rector, si uno tiene unos profesionales, un capital humano con doctorados, (...) que también tiene la necesidad de mostrarse, por ejemplo, en investigación aplicada, (...) los cambios para las empresas y para la región serían alarmantemente grandes (...)."*

Los empresarios consideraron también que hay algunas diferencias organizacionales que deben ser tenidas en cuenta en las relaciones Universidad-empresa. Por ejemplo, las universidades deben mejorar su agilidad en el desarrollo de proyectos ajustando sus tiempos a los que manejan las empresas para que sus resultados de investigación se puedan apreciar en el plazo que la empresa los requiere. Igualmente, las relaciones con las universidades serían más exitosas si las metas comunes de los dos actores se alinearan totalmente. En la misma línea, los empresarios consideraron que las universidades deberían acercarse a los microempresarios que no entienden el manejo de herramientas, como programas informáticos especializados y presentarles esas soluciones en lenguaje sencillo para que puedan utilizarlos y transformar sus unidades de negocio.

*EM11: "Lo que muchas veces considero que le falta a la Academia es eso, intensidad, hambre, porque como que el tiempo puede pasar y tienen sus sueldos fijos, hay como una zona de confort, entonces, su ritmo es muy diferente al ritmo de las empresas. Tal vez porque a ellos les pagan un sueldo avance el proyecto o no, pero para mí como empresario, es muy importante sacar adelante el proyecto. (...)."*

*EM41: "Yo pienso que tenemos que ir afinando cada vez más en encontrar esas metas comunes, en que siempre los intereses estén cien por ciento alineados, cada universidad y empresa tiene su agenda particular (...), si tuviéramos una alineación de 100 por ciento fluiría mucho más, (...)."*

*EM21: "(...) la universidad debería desglosar toda esa información que puede parecer compleja y llegar con una forma tranquila al empresario, "mira no te preocupes, hacer esto del inventario es muy fácil con este software". (...). Porque (...) hubo personas que tan solo con cambiar la etiqueta, se les cambió completamente su vida."*

En sentido similar a las aportaciones de los entrevistados de las empresas, algunas respuestas de las universidades evidenciaron la importancia de encontrar, junto con la empresa, puntos de encuentro en las diferencias organizacionales que caracterizan a cada organización, tal como vocabulario técnico de la actividad que cada actor desarrolla. Igualmente, las universidades consideraron que las empresas deben acercarse a ellas para trabajar conjuntamente y que se requiere su entendimiento de los procesos formales implícitos en las rutinas de las universidades.

También se observó, que es importante para las universidades conocer las particularidades de las estructuras internas de cada empresa para que la comunicación sea más directa y fluida. Entendemos que este aspecto es igualmente importante

porque influye en que se disminuya la incertidumbre que produce el desconocer la persona o área de la empresa a contactar para fines específicos y porque además hace que la administración del tiempo sea efectiva. Por último, las universidades aducen que para tener una buena relación con las empresas es necesario que las dos partes se comuniquen con transparencia en cuanto a los alcances, atribuciones y compromisos que están en capacidad de asumir antes de llegar a acuerdos de desarrollo de proyectos conjuntos.

UNI2: *“(…), que el empresario logre abrirse más a entender que de la Academia puede recibir más cosas a cambio, puede utilizarla, puede ser su laboratorio para desarrollar muchas cosas porque a veces los empresarios no entienden y lo ven costoso, lo ven difícil de acercarse porque puede ser muy técnico, muy académico, muy procedimental y ellos quieren cosas ya (…) sin procesos administrativos, sin estructuración, muy informal y entonces eso hace que sea un poco más difícil acercarse a ese empresario.”*

UNI3: *“Yo diría que el problema no es ni confianza, (…), sino una falta de algo que nos genere esa sinergia. Ustedes son pragmáticos en la empresa y las universidades son teóricas. Juntémonos, para ver cómo podemos generar una sinergia, porque usted es el día a día que no piensan sino resolver el problema de cada día y mañana es otro día; y nosotros pensamos mucho más allá, 20 años antes en cosas que van a pasar, (…).”*

UNI4: *“Los procesos administrativos, que son bastante complejos y en algunos casos lentos, cuando no hemos sido claros sobre ellos con las empresas y las empresas tienen otra expectativa respecto a nuestra capacidad de respuesta y nosotros no hemos sido capaces de ser lo suficientemente transparentes, (…) es una situación (…) que la cuidamos si somos transparentes y claros siempre, las partes, respecto a lo que son nuestros alcances, nuestras atribuciones y las cosas con las que nos podemos comprometer y efectivamente cumplimos.”*

UNI6: *“(…) Es vital para las universidades comprender el tema del ecosistema interno de la empresa, cómo funciona, con quién debo hablar, quién es la persona que tiene el poder de decisión. (…).”*

Con respecto a los recursos, los entrevistados de empresas expresaron que a las universidades les faltan algunos recursos para el desarrollo de proyectos, tales como equipos para elaboración de prototipos de productos, así como, recursos económicos para que las relaciones sean más fructíferas.

EM11: *“(…), sería muy importante que la academia sea más fuerte en la elaboración de los prototipos, que son parte importante de los proyectos; (…) en una industria como la nuestra el prototipado va mucho más allá, es hacer un modelo de un producto, ensayos y mucho más. Falta desarrollarlo mucho más.”*

EM22: *“(…) tanto ellos como nosotros solo estamos apretados de presupuesto. En nuestro caso, el Consejo es el que limita presupuesto. (…). Lo mismo le pasa a la universidad, tiene presupuesto reducido, lo que limita acciones adicionales. La*

*falta de recursos económicos hace que uno no pueda ofrecer mejores cosas, (...)”*

EM42: *“(...) yo pienso que el recurso económico es fundamental y si tuviéramos más de ese podríamos hacer muchas más cosas.”*

Siguiendo con los recursos, las universidades adujeron que para que las relaciones de las universidades con las empresas sean más prósperas se requiere también el fortalecimiento de las tecnologías en las universidades para poder atender más efectivamente las necesidades de las empresas.

UN12: *“(...) tecnológico porque como es un ejercicio de mutualismo, (...), pues la región o los empresarios están buscando lo que más les ayude a ser mejores. Digamos que por la vocación que tiene la región se requiere de mucha implementación de modelos tecnológicos que no los tenemos acá. (...). Entonces, digamos que, si nosotros tuviéramos esa oportunidad, si desde la educación pudiéramos generar laboratorios de tecnología asequibles para el empresario, la relación sería mucho más fácil.”*

En cuanto a satisfacer la necesidad de recursos económicos para fortalecer el desarrollo empresarial, los representantes de empresas encontraron que sus fuentes de ingresos se podrían mejorar dedicándose en mayor medida a actividades de I+D y de emprendimiento con el apoyo económico del Estado y de otros organismos nacionales e internacionales. Como alternativa de solución los empresarios consideraron importante que las universidades apoyen al sector empresarial con sus conocimientos y servicios de asesoría para la elaboración de proyectos facilitando que las empresas apliquen a convocatorias para obtener recursos, cuando las empresas no tienen conocimientos necesarios para realizar los proyectos.

EM11: *“Esas instituciones tienen mucho dinero para apoyar a las empresas, pero se pierden porque la gente no sabe aplicar para la obtención de los mismos. Yo sé que es difícil hacer esos proyectos, pero vale la pena. Nosotros nos ganamos (...) 150.000 dólares, con lo que pudimos desarrollar licencias y cosas que se necesitaban para la empresa y fue un impulso muy grande (...). A nosotros nos interesa mucho generar proyectos y se necesitaba un ente que ayude a generar proyectos, porque ese es un lenguaje muy diferente, para poder sacar recursos, (...).”*

EM21: *“Las universidades hoy en día con todo lo que hay de Ley de emprendimiento, con todos los proyectos y dineros que hay para temas de innovación y competitividad, el empresario no sabe cómo presentarse a esas convocatorias. Las universidades tienen toda la capacidad para formular un proyecto, sentarse con el empresario (...)”*

EM31: *“(…) lo de Colciencias toca fortalecerlo, porque hay recursos para hacer muchas cosas, pero no los estamos utilizando y ahí sí que hay que ser muy partner Universidad-empresa para poder ir allá, la universidad tiene conocimiento, tiene forma de desarrollar los proyectos para las presentaciones y pues uno tiene la infraestructura, la industria, que aportaría sus sedes y sus máquinas para poder desarrollar, (…).”*

Referente a la gestión de las relaciones, los entrevistados de empresas consideraron importante que en las empresas se contrate personal académico o investigadores que ayuden a promover las relaciones con las universidades y que universidades y empresas cuenten con dependencias encargadas de la relación con actores externos para que la comunicación fluya de manera efectiva. Algunos entrevistados expresaron también la conveniencia de que las universidades vinculen empresarios a trabajar en la universidad, por ejemplo, como encargados de relaciones con las empresas, pues consideran que es más fácil comunicarse con una persona que, por su experiencia empresarial, domine su terminología.

EM52: *“(…) Es muy difícil encontrar en el contexto colombiano empresas y grupos empresariales que tengan grupos de académicos e investigadores, de personas que con experiencia específica en ese sector productivo construyan y generen relaciones con el sector académico. En ocasiones hay actitudes como de “solos lo podemos hacer mucho mejor” y mi experiencia me dice que así sale mucho más costoso y es mucho más lento. (…).”*

EM12: *“(…) tenemos como un canal de comunicación que nos ayuda a mejorar y a ser más efectivos porque esos son de los elementos que de pronto uno se desmotiva a nivel empresarial, que uno empiece a ver a quién llama, (…).”*

EM21: *“(…) se trata de ver como la Universidad invita al empresario a ser parte de la academia. También la universidad puede mejorar mucho la comunicación al crear esos enlaces con una persona, que sea el conector, una persona que habla el lenguaje de los empresarios.”*

En este mismo sentido, las universidades opinaron que sus instituciones deben contar con departamentos o áreas definidas dedicadas a las relaciones con las empresas.

UNI6: *“Es necesario primero tener un capital humano supremamente calificado para ese tipo de negociaciones, (…). Generalmente ellos están en una unidad administrativa de la Universidad (…), pueden ser administradores, personas de marketing, ingenieros que puedan hacer prototipado, personas de jurídica que puedan hacer contratos de forma rápida, etc.”*

Otra sugerencia de las empresas es que las universidades les envíen información actualizada que los empresarios usen para la toma de decisiones en sus rutinas empresariales, aprovechando que las universidades trabajan con esa información diariamente y que a los empresarios les resulta difícil mantener un sistema de información por falta de tiempo.



EM12: *“(...) a veces uno aquí requiere yo para mis juntas trato de presentar siempre cómo estamos en inflación, cómo estamos en ciertas tendencias de cifras que pueden ser, mejor dicho, son de interés público porque esos los da el DANE (...), pues chévere que hubiera un observatorio (...) porque en la universidad son la facultad de Economía, pues tiene todo ahí, entonces digamos que puedan llegar boletines y cosas de ese estilo donde haya cierta información de uso empresarial muy práctico.”*

Entrevistados de empresas y de universidades expresaron además que las universidades deben atender a los micro y mini empresarios vulnerables que necesitan ayuda para sacar sus negocios adelante. Deducimos de estas aportaciones que este acercamiento promueve también el crecimiento y desarrollo territorial.

EM21: *“La universidad en una región como la nuestra, en la que tenemos 30 empresas grandes en Ibagué, no más, clasificadas como grandes. Las demás son micro o mini, el 95% son chiquitas, ¿será que no hay allí campo de acción para las universidades y no todos irse a buscar pasantía en las empresas grandes? A un empresario al que nadie lo busca para mandarle pasantes, como fue el caso de los empresarios de la población vulnerable, ¿será que no hay una universidad grande que los pueda acoger? Entonces yo creo que ese acercamiento es muy factible para nuestra realidad colombiana, (...)”*

UNI1: *“(...) en el tema de adaptabilidad a los nuevos entornos yo creo que debemos enfocarnos más a la realidad empresarial de nuestra región, que es una realidad mucho más micro, pequeñas empresas, mucho más enfocado en temas de servicios, no descuidar la investigación (...)”*

Hubo asimismo opiniones con respecto a que las relaciones de las empresas con las universidades se pueden seguir manteniendo cuando existe voluntad de las dos partes y a que su éxito depende en gran medida de que los interlocutores tengan las competencias necesarias para lograr los objetivos propuestos en los proyectos conjuntos. De igual manera, la relación podría tener mayor impacto si los dos actores llegan a acuerdos transparentes, para lo cual se requiere buena comunicación desde el principio.

EM31: *“Yo creo que seguir con la relación que tenemos, afortunadamente las universidades tienen una estabilidad en sus directivos, doctores, decanos que nos permite continuar y donde ha habido un cambio u otro hemos logrado algo bueno por ambas partes, es voluntad, es seguir teniendo voluntad para seguir.”*

EM32: *“Ya es que las empresas hayan tomado una decisión muy buena al momento de elegir las personas que los van a representar, porque si también las competencias de esas personas no son las mejores, pues perfectamente se puede generar un estancamiento en donde el proyecto no fluye ya es debido a las personas. (...)”*

EM21: *“(...) pueden establecer alianzas. Mira yo te pongo todo el equipo (...), pero yo necesito cubrir unos costes de administración, etcétera y abiertamente hacerlo. Porque también ha habido casos donde no se es abierto y entonces el empresario de pronto siente que no hubo transparencia en la forma (...). Es bueno hablarlo, tener las cosas claras desde el principio. Es eso, el tema de la comunicación es supremamente importante en estas relaciones.”*

Sobre estos aspectos, entrevistados de universidades expresaron que es importante que los representantes designados tengan el aval institucional para la toma de decisiones en lo que concierne al desarrollo de proyectos, de igual manera que las relaciones se institucionalicen y que la comunicación directa no solamente se lleve a cabo entre los investigadores o encargados de proyectos de las universidades con sus colegas de las empresas, sino que la alta dirección también participe en la construcción y el mantenimiento de la relación.

UNI6: *“(...) contar con el aval institucional para que pueda llevar ese portafolio debajo del brazo y que cuando algo salga, llamas al rector y le dices, oye ¿puedo hacer esto? Y él te diga: Sí, vamos, adelante. Porque puede que ese portafolio quede muy bien, pero cuando vas al empresario y el sugiere algo y le dices que vas a llamar al Rector para autorización, ahí el tema pierde toda la credibilidad. (...)”*

UNI5: *“Pues hay que estar pendientes de los empresarios. Hay un tema que siempre me ha inquietado desde el de punto de vista de la gestión y es la no personalización de las relaciones, la institucionalización de las relaciones, me explico, cualquier proyecto de éstos tiene una gente operativa que es el director del proyecto, los investigadores que se relacionan, pero siempre debemos generar una capa arriba de esa, que es la capa de la relación interinstitucional (...).”*

Con respecto a las prácticas o pasantías que realizan estudiantes en las empresas, las empresas hicieron un llamado a las universidades para que administren responsablemente el proceso de las prácticas de los estudiantes, empezando por la presentación de los jóvenes ante las empresas. Las universidades a su vez consideraron trascendental que las empresas se encarguen de asignar actividades laborales que enriquezcan y contribuyan a la formación profesional del estudiante en práctica. Esto último se debe a que en algunas ocasiones las universidades han detectado que las empresas no siempre han buscado mejorar las competencias de los estudiantes cuando les asignan labores sino más bien satisfacer una necesidad interna que nada tiene que ver con la formación académica del estudiante.

EM61: *“Lo ideal sería que la universidad como ente se encargara de esa logística de apoyo al estudiante y que el estudiante llegue respaldado, en vez de que lleguen solos y digan mira es que soy estudiante de último semestre necesitando práctica. (...). Unas universidades lo asumen y otras no son tan juiciosas con este ejercicio.”*

UNI4: *“(...) los estudiantes son asignados a labores de mensajería, de limpieza, de logística, o sea, cosas que nada tienen que ver con su proceso formativo y a lo mejor se equivoca el sentido frente a la empresa, el sentido que tiene la práctica institucional. (...), eso ha determinado para nosotros rupturas con empresas”*

Otras sugerencias de las universidades para que las relaciones Universidad-empresa sean más efectivas son: primero, contar con políticas o normativa que oriente las relaciones en las que se establezcan límites y se incluyan incentivos para las actividades contenidas en las relaciones, tales como, exenciones de impuestos, o reconocimientos que promuevan la investigación aplicada, las innovaciones, el desarrollo productivo, entre otros.

Segundo, es importante que las universidades muestren respeto por las empresas evitando inundarlas con una oferta amplia de servicios cuando las empresas no han expresado sus necesidades; es decir, las relaciones se deben alimentar con resultados y respeto.

Igualmente, las universidades opinaron que se necesita que los empresarios sean solidarios con los otros empresarios compartiendo los conocimientos nuevos que han co-creado con las universidades, lo cual generaría co-creación de otros valores de mayor impacto.

UNI4: *“Pero creo que nos falta algo y es el desarrollo de políticas, digamos a pesar de que tenemos una larga tradición, una larga historia en ese relacionamiento entre universidad y empresa, no tenemos un marco de políticas que podrían ser territoriales, (...) que nos dé como unas reglas de juego, que nos de unos límites, que nos genere incentivos a estos tipos de relacionamientos, (...), que favoreciera, por ejemplo inversión, que generara incentivos tributarios primarios por ejemplo para las empresas que hacen alianzas con la academia, que reciben estudiantes en práctica, que deciden asignar recursos para investigación. (...)”*

UNI6: *“Se debe empezar por detectar una necesidad y ofrecer la solución a esa necesidad nada más, independiente de que puedas ofrecer todo el paquete. Si del empresario nace la posibilidad de que él diga ¿oye tú no tienes esto más? Respondo que sí lo tengo porque él mismo manifestó, pero no lo inundemos (...)”*

UNI2: *“(...) el deseo de que el empresario del mismo sector también crezca, como el compañerismo del sector también es muy importante, eso estrecharía muchos lazos. ¿En qué sentido? Yo le hice un trabajo en una empresa textil y logramos hacer un mejoramiento en una pieza textil (...) pero el empresario (...) no quiere compartirlo con otro empresario (...) y no permiten que otros lo vean y se alimenten más el ejercicio para estrechar lazos entre todos. (...), sería entonces el intangible de generar más compañerismo, más ayuda mutua para que crezca el sector, crezca la relación, crezca la Universidad.”*

Adicionalmente, se develó la necesidad de que las empresas hagan apuestas en fases tempranas de la innovación que las universidades realizan, que se motiven por testar en sus empresas los prototipos que las universidades han desarrollado y tienen en sus laboratorios y que necesitan ser probados a escala industrial para saber si efectivamente suplen las necesidades del empresario. Otro aspecto importante para el desarrollo de las relaciones Universidad-empresa es que los empresarios sean más abiertos, proactivos y propositivos en lo que se refiere a la innovación que pueden desarrollar con las universidades.

UNI6: *“Entonces nosotros tenemos muchas cosas a nivel de prototipos, en laboratorios, en centros de acopio, en áreas de trabajo para saber si funciona y ahí es donde el empresario debe ayudarnos para poder pasar de un prototipo de laboratorio a un prototipo industrial, (...) para corroborar que cumpla con las necesidades que el empresario tiene (...).”*

UNI3: *“Nosotros aquí en el contexto somos muy reactivos. Es decir, los empresarios llevan 100 años produciendo lo mismo y no innovan, no crecen, no son prospectivos, (...), ¿cómo cambiar esquemas de trabajo? y para eso son muy buenas las universidades. (...). Ellos dicen sí, es que ustedes no investigan, ustedes deberían darnos pautas, pero cuando vamos donde ellos, no responden.”*

Para terminar, se detectó que uno de los obstáculos para que las empresas desarrollen proyectos con las universidades privadas es que para estas instituciones la investigación ha sido tratada como un negocio, a diferencia de las universidades públicas que han mostrado que su interés primordial es el impacto social.

EM51: *“(…), las universidades públicas son más abiertas a prestar, porque esa es la misión de las públicas, las privadas se han vuelto negocio entonces con esas es muy difícil, porque de entrada le preguntan cuál es el negocio, la universidad (...) le pregunta que es lo que hay que hacer y a quien vamos a impactar, tiene más concepción social la empresa pública que la privada.”*

Dada la diversidad de los aportes hemos agrupado en la tabla 18 todas las sugerencias que realizaron los entrevistados de empresas y de universidades para este estudio para promover acercamientos o para que sus relaciones sigan siendo exitosas o mejoren las que no lo son del todo de modo que se pueda co-crear valor a mayor escala en Colombia.

Los aportes están clasificados en cuatro categorías: 1) Investigación e innovación; 2) Acercamiento y mantenimiento de las relaciones Universidad-empresa; 3) Culturas organizacionales; y 4) recursos. Se aclara que los ocho ítems resaltados en negrilla en la tabla 18 son los que representantes de empresas y de universidades coincidieron al manifestar que se les debe prestar especial atención en las relaciones Universidad-empresa.

**Tabla 18. Sugerencias de los entrevistados para mejorar las relaciones Universidad-empresa**

	Sugerencia	Sugerido por		Destinatario	
		Emp.	Univ.	Emp.	Univ.
<b>Investigación e innovación</b>	Hacer más Investigación aplicada	X			X
	Apoyar la innovación testando en las empresas prototipos desarrollados en ambientes académicos		X	X	
	Mostrar proactividad para desarrollar innovaciones		X	X	
	No percibir la investigación como un negocio	X			X
<b>Acercamiento y mantenimiento de las relaciones Universidad-empresa</b>	Promover acercamientos	X	X	X	X
	Alinear metas	X			X
	Llegar a los empresarios con soluciones sencillas	X			X
	Invitar personas con experiencia empresarial a administrar las relaciones con las empresas	X	X		X
	Demostrar voluntad para mantener las relaciones	X		X	X
	Elegir personas idóneas para representar a la institución	X	X	X	X
	Administrar adecuadamente las prácticas de estudiantes	X	X	X	X
	Enviar permanentemente información que se utiliza para decisiones empresariales	X			X
	Tener académicos o investigadores para las relaciones con el sector académico	X		X	
	Apoyar a mini- y micro-empresarios	X	X		X
	Dar a delegados aval institucional para tomar decisiones		X		X
	Crear normatividad que incentiven las relaciones U-e		X		X
	Atender la necesidad del empresario y evitar inundarlo con propuestas que no esté requiriendo		X		X
	Actuar con transparencia en los acuerdos de la relación	X	X	X	X
	Compartir el conocimiento nuevo con actores del sector		X	X	
Crear oficinas con expertos en relaciones externas	X	X	X	X	
Promover participación de directivos en las interacciones con las empresas		X		X	
Proponer alianzas caracterizadas por transparencia y buena comunicación para evitar malentendidos		X		X	
<b>Encuentro culturas</b>	Culminar los proyectos en el tiempo que manejan las empresas	X			X
	Entender los tiempos que toman los procesos al interior de las universidades		X	X	
	Establecer acuerdos para el encuentro armonioso de las culturas organizacionales	X	X	X	X
	Entender el ecosistema interno de las empresas		X		X
<b>Recursos</b>	Contar con recursos tangibles modernos para realizar prototipos	X			X
	Asesorar a las empresas en la elaboración de proyectos para obtener recursos financieros en convocatorias	X			X
	Disponer de mayores recursos financieros para invertir en proyectos de la relación	X			X
	Contar con tecnologías modernas		X		X

Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a investigación e innovación, las empresas consideraron que las universidades deben hacer más investigación aplicada, así como mejorar los recursos tangibles e intangibles que aportan a las relaciones para el desarrollo de innovaciones e investigaciones. Recursos tales como dinero, equipos para elaboración de prototipos, tecnologías y asesoría para elaboración de proyectos. Por su parte, las universidades expresaron que se requiere que las empresas sean más proactivas hacia el desarrollo de innovaciones y que apoyen la innovación permitiendo que las universidades prueben los prototipos que han sido desarrollados en ambientes académicos.

Con respecto a las acciones para facilitar el acercamiento entre universidades y empresas y/o mantener las relaciones, se encuentran sugerencias que las dos instituciones consideraron vitales:

1. tanto empresas como universidades deben propiciar mayor acercamiento para establecer las relaciones.
2. las universidades deben contratar personas del mundo empresarial para que administren las relaciones con las empresas.
3. las dos instituciones deben delegar en personas idóneas los proyectos a desarrollar en la relación.
4. empresas y universidades deben administrar responsablemente las prácticas empresariales que realizan los estudiantes.
5. las universidades deben apoyar más a micro y mini-empresarios de población vulnerable.
6. los dos actores deben actuar con transparencia en la relación.
7. las dos organizaciones deben contar con dependencias dotadas con personal capacitado para gestionar estratégicamente las relaciones Universidad-empresa.
8. tanto universidades como empresas deben establecer acuerdos para facilitar el encuentro de sus culturas organizacionales de sus organizaciones.

Las empresas sugirieron adicionalmente a las universidades alineación de metas en los proyectos conjuntos, hacer investigación por vocación y no por negocio, abordar a los empresarios con soluciones sencillas, invitar a personas de empresa a trabajar en las universidades en la promoción de relaciones con el sector empresarial y enviar información de actualidad a las empresas. Igualmente, un entrevistado de empresa sugirió que las empresas cuenten con personal académico para que promueva el acercamiento a las universidades.

Por su parte, las universidades sugirieron a sus instituciones ofrecer aval institucional a sus delegados para la toma de decisiones, generar normatividad y políticas que incentiven las relaciones con las empresas, atender la necesidad del empresario sin exagerar en las propuestas, mayor participación de los directivos en las interacciones y proponer a las empresas alianzas caracterizadas por transparencia y buena comunicación. Además, las universidades sugirieron a los empresarios que han co-innovado con las universidades compartir el conocimiento nuevo con otros empresarios.

En lo que concierne al encuentro de las culturas organizacionales, se detectó que universidades y empresas deben establecer acuerdos para favorecer el encuentro de estas dos culturas empresariales que difieren entre sí. Las empresas adujeron que las

universidades no dan respuesta ágil a sus necesidades y las universidades manifestaron que las empresas desean soluciones rápidas ignorando los procesos internos de sus instituciones. Las universidades sugieren a las universidades entender el ecosistema interno de las empresas para tener encuentros más efectivos.

Para terminar, algunas sugerencias de las empresas para mejorar las relaciones señalaron que las universidades deberían mejorar sus equipos para la elaboración de prototipos, disponer de mayores recursos financieros para los proyectos y asesorar a los empresarios en la elaboración de proyectos para aplicar a convocatorias nacionales e internacionales para obtención de recursos financieros.

#### 4.4. Co-ocurrencias de códigos, red semántica del fenómeno estudiado y modelo conceptual ajustado

En esta parte final del capítulo se presentan los indicadores de co-ocurrencias de códigos de valores co-creados y elementos de las relaciones Universidad-empresa en el contexto colombiano, así como la red semántica, para lo cual se utilizó el software Atlas.ti. Para terminar, se presenta el modelo final que ilustra las relaciones Universidad-empresa en las que co-crean valores, modificado por los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación.

Para empezar, una vez analizada toda la información recolectada decidimos utilizar una de las herramientas de análisis que contiene el software Atlas.ti, se trata de los indicadores de co-ocurrencias de códigos, lo que nos permitió obtener evidencias numéricas que respaldan los resultados que hemos obtenido en la investigación, como se muestra en la tabla 19.

**Tabla 19. Co-ocurrencias entre valores co-creados y elementos de la relación Universidad-empresa**

Valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa: Co-ocurrencias de códigos	Elementos de las relaciones Universidad-empresa			Totales	
	Variables relacionales o mecanismos	Recursos tangibles e intangibles	Capacidades estratégicas		
	ERVR	ERRC	ERCE		
Investigación y conocimiento	COIC	0,04 (6) <sup>9</sup>	<b>0,33 (26)</b>	0,08 (5)	<b>0,44</b>
Económicos o financieros	COEC	0,04 (6)	<b>0,17 (11)</b>	0,06 (2)	0,27
Recursos humanos	CORH	0,01 (1)	<b>0,22 (17)</b>	0,14 (7)	0,36
Otros valores co-creados	COOV	0,04 (7)	<b>0,18 (15)</b>	0,09 (5)	0,31

*Fuente: Elaboración propia con cálculos realizados en el software de análisis Atlas.ti.*

<sup>9</sup> Los números entre paréntesis representan el número de co-ocurrencias

Para la interpretación de los resultados obtenidos en la tabla de co-ocurrencias se debe tener en mente que *“(…) dos palabras co-ocurren cuando aparecen simultáneamente en el mismo documento. Dos palabras estarán más ligadas o asociadas entre sí cuanto mayor sea la co-ocurrencia entre ellas. Por tanto, la medida del enlace entre dos palabras de una red será proporcional a la co-ocurrencia de esas dos palabras en el conjunto de documentos que se tome como muestra”* (Ruiz-Baños y Bailón-Moreno, 1998:46).

En este estudio, cada párrafo de cada una de las 18 entrevistas fue analizado en detalle y se asignó en ellos, si aplicaba, la cantidad de códigos que estaban presentes en el mismo, de modo que la co-ocurrencia de códigos empezó a ser registrada desde una etapa temprana del análisis. El coeficiente de cada correlación<sup>10</sup> puede variar desde 0, indicador de que los códigos no coinciden, hasta 1, cuando los dos códigos siempre co-ocurren, mientras que el número entre paréntesis indica las veces en que los dos códigos co-ocurren.

Al observar los coeficientes de la Tabla 19 encontramos que todos los códigos de los elementos de la relación co-ocurren con todos los códigos de los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en Colombia, lo que evidencia que los elementos de la relación que incluimos en el modelo fueron nombrados por los entrevistados mientras se referían a los valores que se han co-creado en sus relaciones.

Se observa que el mayor coeficiente y número de co-ocurrencias se presenta en la co-creación de valores relacionados con investigación y conocimiento (en lo sucesivo COIC), seguido en su orden por los valores co-creados relacionados con los recursos humanos (en lo sucesivo CORH) y otros valores co-creados (en lo sucesivo COOV), terminando con el menor coeficiente de co-ocurrencia que lo tiene el grupo de valores co-creados relacionados con el aspecto económico o financiero (en lo sucesivo COEC).

También se aprecia que el elemento de la relación que tiene mayor co-ocurrencia con todos los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en los casos estudiados en el contexto colombiano es el de los recursos tangibles e intangibles (en lo sucesivo ERRC), seguido en su orden por los elementos capacidades estratégicas (en lo sucesivo ERCE) y variables relacionales (en lo sucesivo ERVR).

Siguiendo el orden de la tabla, empezamos por analizar los coeficientes de co-ocurrencias del código COIC y los códigos de los elementos de las relaciones, empezando por ERRC, dado que es el coeficiente más alto de co-ocurrencia (0,33), lo que a su vez respalda los resultados del estudio.

---

<sup>10</sup> El coeficiente  $C$  puede variar entre 0 (no hay códigos que co-ocurren) y 1 (estos dos códigos co-ocurren siempre donde se utilizan), y se calcula de esta forma (por ejemplo, para el elemento ERVR y el valor co-creado COIC):  
$$C = \frac{n_{ERVRCOIC}}{(n_{ERVR} + n_{COIC}) - n_{ERVRCOIC}}$$
$$n_{ERVRCOIC} = \text{frecuencia de co-ocurrencia de dos códigos } c_{ERVR} \text{ y } c_{COIC}, \text{ donde } n_{ERVR} \text{ y } n_{COIC} \text{ son sus frecuencias de ocurrencia}$$



Los entrevistados de empresas y de universidades reconocieron en sus respuestas que el co-desarrollo de productos y la generación de nuevo conocimiento y su utilización son los valores co-creados más importantes en sus relaciones.

Entrevistados de universidades y de empresas expusieron que para obtener estos resultados es necesario aportar recursos intangibles, como, el conocimiento de las universidades y la experiencia de los dos actores y tangibles, por ejemplo, aportes económicos en dinero o en especie, infraestructura física, recursos humanos como investigadores, estudiantes en prácticas y empleados de las empresas, laboratorios y equipos, convenios y documentos legales y administrativos.

Las respuestas de los entrevistados de universidades y empresas evidenciaron la importancia de los comportamientos estratégicos que asumen sus interlocutores, a través de los cuales se generan lazos de amistad y se establecen acuerdos que culminan en co-desarrollos y generación y uso de conocimiento nuevo, lo que se refleja en el coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COIC y ERCE (0,08).

Se encontró finalmente que, tanto para universidades como para empresas, variables relacionales como la confianza, la ética y la transparencia, la comunicación directa y el compromiso, entre otras, son vitales para el desarrollo de proyectos de innovación conjuntos, lo que está respaldado por el coeficiente de co-ocurrencia de COIC y ERVR (0,04).

De la misma forma, encontramos que los códigos COEC y ERRC presentan un coeficiente de co-ocurrencia de 0,17, lo cual se debe en parte a la venta de productos y servicios que las empresas y las universidades del estudio han co-desarrollado en sus relaciones.

Las empresas expresaron que han percibido nuevos ingresos por mejoramiento de sus procesos internos y que su capital se ha incrementado por inversiones que han realizado en infraestructura. Las empresas han contado con mano de obra calificada por parte de estudiantes en práctica, con lo cual expresaron que ahorran porque no han tenido necesidad de cubrir los costos de contratación de empleados nuevos.

Las universidades también expresaron haber encontrado nuevas fuentes de ingresos por ventas de servicios de consultoría y formación y que sus estados financieros han mejorado por inversiones en laboratorios y equipos. En el estudio se evidenció además, que las instituciones de educación superior que han participado activamente en actividades de I+D han recibido regalías, con lo que sus finanzas se han fortalecido, así como la de los investigadores quienes también han recibido bonificaciones en dinero cuando sus aportes en proyectos han sido exitosos.

A su vez, el coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COEC y ERCE (0,06) se refleja en las respuestas de representantes de empresas que dejaron ver que las universidades se han interesado por escucharlos y entender sus necesidades particulares para acordar acciones conjuntas encaminadas a satisfacerlas, lo que ha hecho que cada relación sea percibida como especial y única; es así como encontramos

que ese desarrollo de las interacciones entre representantes de universidades y empresas ha contribuido al éxito de los proyectos, lo cual a su vez ha permitido la generación de ingresos frescos para los dos actores.

No obstante, el coeficiente de correlación indica asimismo que los entrevistados de universidades y de empresas no encontraron que las acciones de capacidades estratégicas de la relación influyeran en los resultados económicos, a diferencia de su percepción sobre el impacto económico que tiene para sus empresas las ventas de co-innovaciones.

El coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COEC y ERVR (0,04) se evidenció cuando obtuvimos como respuestas de algunos representantes de empresas y universidades que uno de sus objetivos con estas relaciones es obtener mayores ingresos económicos y que aspectos como la confianza, la ética, el compromiso y demás variables relacionales presentes en sus relaciones y representadas en actuaciones institucionales y comportamientos de los interlocutores, han contribuido al fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones a través del tiempo, lo que ha generado ganancias económicas a los dos actores.

En lo que concierne al coeficiente de co-ocurrencia de los códigos CORH y ERRC (0,22), que es el segundo más alto de todo el estudio, encontramos en las respuestas de los entrevistados que recursos como las prácticas empresariales, los proyectos de I+D y los proyectos conjuntos para apoyo a microempresarios y población vulnerable han impactado favorablemente a estudiantes, investigadores, empleados de las empresas, así como a otras personas hacia las cuales las universidades y las empresas han decidido apoyar con programas conjuntos para que tengan una mejor calidad de vida.

Más adelante, el coeficiente de co-ocurrencia de los códigos CORH y ERCE (0,14) se explica al observar que la capacidad estratégica de relación empoderada que ha caracterizado las relaciones Universidad-empresa exitosas ha permitido que investigadores, docentes, semilleros de investigación, interlocutores de las empresas, entre otros, hayan obtenido beneficios de sus instituciones y mejorado sus competencias no solo profesionales sino también relacionales.

En el mismo sentido, se encontró que variables relacionales como la responsabilidad, los valores y el compromiso de estudiantes que realizan prácticas en las empresas, así como su voluntad para transmitir su conocimiento a empleados de las empresas, les ha facilitado el ingreso al mercado laboral. Sin embargo, el bajo coeficiente de co-ocurrencia de los códigos CORH y ERVR (0,01) nos permite inferir que cuando las empresas deciden contratar a estudiantes o egresados de las universidades las variables relacionales no son tan importantes como lo son los recursos tangibles y las capacidades estratégicas, o que los entrevistados lo perciben de esa manera.

El coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COOV y ERRC (0,18) refleja que en sus respuestas los entrevistados explicaron otros valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa, como por ejemplo el desarrollo territorial, fortalecimiento de microempresas y emprendimientos, el cumplimiento del deber de realizar actividades

de proyección social, la mejora de la visibilidad y de la pertinencia de la educación, han requerido que las universidades y las empresas aporten recursos como el conocimiento, la experiencia, dinero, infraestructura y tiempo, entre otros.

Asimismo, evidencias que respaldan el coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COOV y ERCE (0,09) indican que, a través de interacciones propias de las relaciones Universidad-empresa, se ha generado desarrollo de las organizaciones, aunado a que universidades y empresas han mejorado su posicionamiento y fortalecido sus ventajas competitivas.

Por último, obtuvimos siete diferentes comentarios por ambas partes en el coeficiente de co-ocurrencia de los códigos COOV y ERVR (0,04)- que evidencian que la amistad entre representantes de universidades y de empresas ha facilitado el desarrollo de actividades conjuntas con lo que las dos instituciones han dado cumplimiento a sus propósitos misionales de servir a la sociedad, así como han podido ofrecer y obtener servicios de capacitación a medida y ampliar la presencia geográfica, entre otros.

En la Tabla 20 se sintetizan los resultados de co-ocurrencias de códigos de co-creación de valor y variables relacionales más representativos del estudio.

**Tabla 20. Evidencias de co-ocurrencia de los códigos de valores co-creados y elementos de la relación Universidad-empresa**

Valores co-creados	Elementos de las relaciones Universidad-empresa		
	Variables relacionales ERRV	Recursos tangibles e intangibles ERRC	Capacidades estratégicas ERCE
<b>Investigación y conocimiento - COIC</b>	Gracias a la confianza, la ética y la transparencia, la comunicación directa y el compromiso percibidos en la relación las empresas muestran mayor interés por co-desarrollar innovaciones con las universidades	Las inversiones en dinero o en especie, el uso de laboratorios de universidades para crear prototipos y de infraestructura de las empresas para realizar las pruebas; estudiantes que hacen prácticas o escriben tesis que ayudan a la generación de conocimiento nuevo; combinación de conocimiento de la universidad con experiencia de la empresa se conjugan para la co-creación de innovaciones	Los diálogos inmersos en las interacciones entre representantes de empresas y universidades permiten a las universidades entender necesidades y desarrollar investigación, innovación y co-crear desarrollos y conocimiento nuevo
<b>Económicos o financieros - COEC</b>	La confianza, el compromiso, la transparencia, y el respeto, entre otras variables, hacen que las relaciones entre universidades y empresas se mantengan con el tiempo y que a través de ellas se sigan co-creando valores, muchos de los cuales generan ingresos económicos para diversos stakeholders	Las empresas obtienen ingresos adicionales por venta de desarrollos alcanzados con las universidades y ahorran dinero al no contratar mano de obra cualificada cuando reciben practicantes. Las universidades obtienen ingresos nuevos por venta de co-desarrollos y por servicios de consultoría a empresa así como a través de regalías, entre otros. Además las empresas y las universidades mejoran sus patrimonios al invertir utilidades financieras en activos como laboratorios e infraestructura.	La comunicación directa entre representantes de universidades y empresas convierte cada relación en única y permite conocer las necesidades de voz de las empresas y co-crear desarrollos que se vuelven lucrativos para los dos actores

*Continúa*

**Tabla 20. Evidencias de co-ocurrencia de los códigos de valores co-creados y elementos de la relación Universidad-empresa (Continuación)**

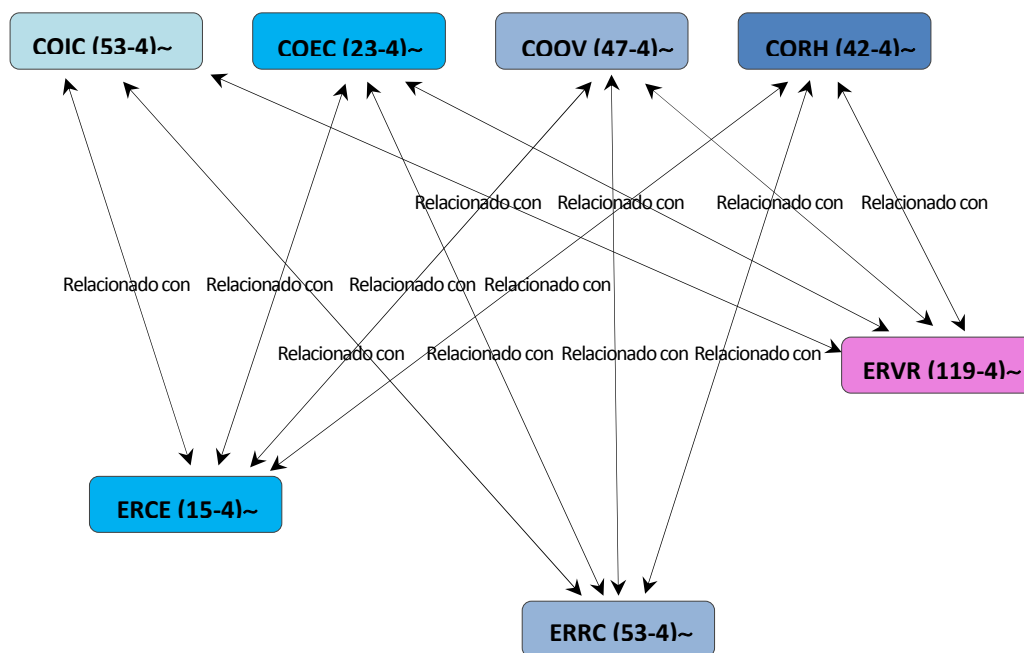
Valores co-creados	Elementos de las relaciones Universidad-empresa		
	Variabes relacionales <b>ERRV</b>	Recursos tangibles e intangibles <b>ERRC</b>	Capacidades estratégicas <b>ERCE</b>
<b>Recursos humanos - CORH</b>	La responsabilidad, los valores y el compromiso que estudiantes en práctica empresarial muestran al trabajar en las empresas, así como su voluntad para transmitir su conocimiento e empleados de las empresas les ha ampliado sus posibilidades de encontrar empleo	Las prácticas empresariales y los proyectos conjuntos en actividades de I+D permiten la cualificación del recurso humano de universidades y empresas, además de la experiencia que gana el estudiante y la actualización del conocimiento que deja en empleados de la empresa. Además los programas de universidades con empresas promueven el desarrollo social favoreciendo microempresarios y personas de población vulnerable	La capacidad estratégica de relación empoderada que caracteriza las relaciones universidad-empresa permite que investigadores, docentes, semilleros de investigación, interlocutores de las empresas, entre otros, hayan obtenido beneficios de sus instituciones y mejorado sus competencias no solo profesionales sino también relacionales
<b>Otros valores - COOV</b>	La amistad entre representantes de universidades y de empresas facilitan el desarrollo de actividades conjuntas y que las dos instituciones cumplan con sus propósitos misionales de servir a la sociedad, así como de ofrecer y obtener servicios de capacitación a la medida, y ampliar el cubrimiento geográfico	Universidades y empresas aportan recursos, como educación, dinero, conocimiento, tiempo y experiencia para impulsar a microempresas y a emprendimientos, lo que contribuye al desarrollo territorial, al cumplimiento del deber de realizar actividades de proyección social, el mejora de la visibilidad y de la pertinencia de la educación	A través de interacciones propias de las relaciones universidad-empresa se genera desarrollo de las organizaciones. Además, universidades y empresas mejoran su posicionamiento y ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia

En la red semántica de la figura 31 se presentan las relaciones de significado entre los valores que se co-crean en el marco de las relaciones Universidad-empresa concernientes con investigación y conocimiento, COIC, aspectos económicos, COEC, recurso humano, CORH y otros valores, COOV y los elementos de las relaciones, es decir, los recursos tangibles e intangibles, ERRC, las variables relacionales, ERVR y las capacidades estratégicas, ERCE.

Los valores de la red semántica respaldan los hallazgos encontrados en el estudio, al evidenciar que, en efecto, todos los elementos de las relaciones Universidad-empresa en Colombia están relacionados con los valores co-creados.

**Figura 31. Red semántica de relaciones entre valores co-creados y elementos de las relaciones Universidad-empresa**



*El primer dígito, de los números entre paréntesis después de los códigos, indica el número de citas que están asociadas al código, mientras que el segundo dígito exhibe con cuántos códigos está enlazado.*

*Fuente: Elaboración propia realizada en el software de análisis Atlas.ti*

Por último, al realizar el análisis de la información primaria consignada en el software Atlas.ti se realizaron comparaciones entre las evidencias recolectadas y la teoría, algo que caracteriza el enfoque progresivo elegido para este estudio y detectamos la necesidad de modificar el modelo inicialmente propuesto.

Lo anterior obedeció a que el elemento relacional actividades y antecedentes ERAA está conformado por:

- a) la actualización y uso del conocimiento nuevo;
- b) la calidad de las relaciones basada en la confianza; y,
- c) la comunicación directa (Ballantyne y Varey, 2006).

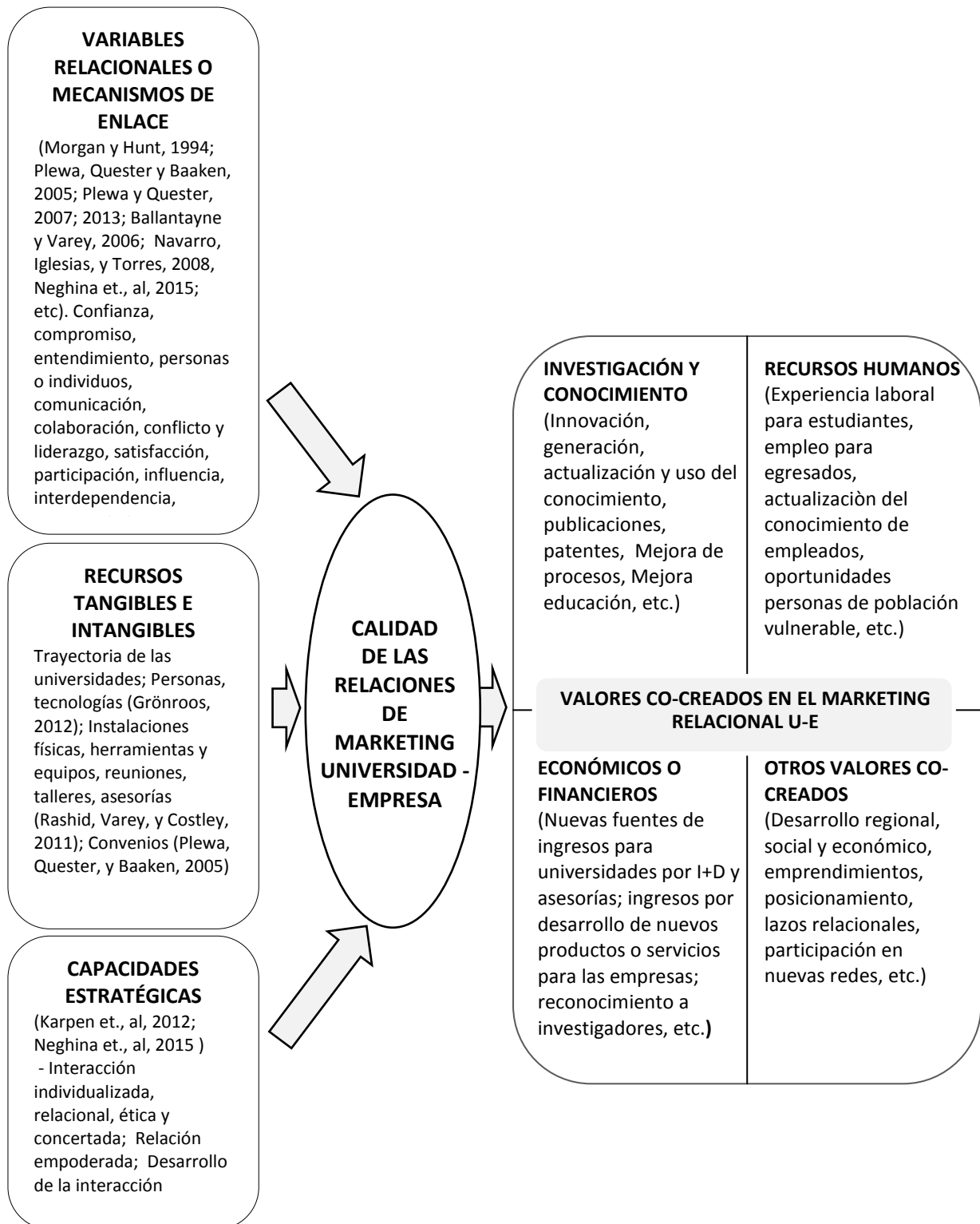
Cuando asignamos los códigos que habíamos creado a cada párrafo de todas las entrevistas realizadas a representantes de universidades observamos que lo relacionado con actualización y uso del conocimiento nuevo quedaba mejor clasificado en el código valores co-creados relacionados con la investigación y el conocimiento (COIC), mientras que la calidad de las relaciones basada en la confianza y la comunicación directa hacían parte de las variables contenidas en el código elementos de la relación variables relacionales (ERVR). El caso fue discutido entre las investigadoras y la decisión unánime fue eliminar el código ERAA.

En consecuencia, en el modelo conceptual depurado que se presenta en la Figura 32 se recoge el resultado del análisis de la información primaria recolectada, que en esencia muestra que los elementos de la relación denominados variables relacionales, recursos tangibles e intangibles y capacidades estratégicas están presentes en las relaciones de marketing de calidad entre universidades y empresas en Colombia en las cuales se co-crea valor.

Para respaldar nuestra propuesta de modelo final de las relaciones Universidad-empresa en las que se co-crea valor consideramos necesario precisar que todas las personas entrevistadas en el estudio han participado en relaciones Universidad-empresa y que han tenido buenas y malas experiencias en esas relaciones, por lo que algunos entrevistados expresaron que sus instituciones han decidido romper unas relaciones y conservar solamente aquellas en las que se co-crea valor.

Asimismo, resaltamos que en las respuestas obtenidas encontramos evidencias que demuestran que los elementos de la relación que escogimos, que son, variables relacionales, recursos tangibles e intangibles y capacidades estratégicas, están presentes en las relaciones exitosas, si se observa que los entrevistados expresaron, entre otras cosas, que las relaciones Universidad-empresa se rompen cuando el otro actor falta a la ética o cuando la confianza se deteriora, así como que para que la co-creación de valor surja se requiere la fusión de recursos tangibles e intangibles entre universidades y empresas y que las relaciones son individualizadas y caracterizadas por diálogos permanentes que hacen que las decisiones se tomen conjuntamente.

**Figura 32. Modelo conceptual definitivo: Co-creación de valor en el Marketing relacional Universidad-empresa**



Fuente: Elaboración propia



En este capítulo se han presentado los resultados del análisis y discusión de la información recolectada a través de entrevistas semiestructuradas a representantes de empresas y universidades en Colombia, contrastando los hallazgos con la teoría.

Al inicio se analizaron y discutieron los elementos de la relación y seguidamente se abordaron los valores co-creados por empresas y universidades en sus relaciones.

A continuación, se presentó la información de co-ocurrencias de los códigos de los valores co-creados con los elementos de la relación y la red semántica.

En el capítulo se evidenció que los elementos relacionales, denominados variables relacionales, recursos y capacidades estratégicas estuvieron presentes en las relaciones de marketing en las que se co-crea valor.

Como consecuencia de los análisis realizados y las discusiones llevadas a cabo entre las investigadoras se procedió a modificar el modelo que había sido propuesto inicialmente y se introdujo el modelo conceptual definitivo en el que se muestran los elementos de las relaciones Universidad-empresa y los valores que se co-crean en esas relaciones.

En el siguiente y último capítulo del estudio se presentan las conclusiones, implicaciones, limitaciones y sugerencias de investigaciones posteriores.



## Capítulo 5

# **CONCLUSIONES, SUGERENCIAS PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**



*En este capítulo se presentan las conclusiones del estudio, se dan sugerencias para la administración de las relaciones Universidad-empresa en Colombia, se detallan las limitaciones y se hacen recomendaciones para investigadores interesados en estudiar la co-creación de valor que surge a través de las relaciones Universidad-empresa.*

*El objetivo de esta investigación fue descubrir, interpretar y contrastar los valores que se co-crean a través del marketing relacional entre universidades y empresas en Colombia, así como detectar los elementos presentes en dichas relaciones, para lo que propusimos un modelo integrador. La pregunta de investigación que orientó el estudio fue:*

***¿Qué valores se co-crean a través de las relaciones Universidad-empresa y cuáles son los elementos más importantes de dichas relaciones?***

#### **Contribuciones metodológicas:**

La contribución metodológica del estudio consiste en la implementación del modelo de enfoque progresivo (Sinkovics y Alfoldi, 2012) al ámbito de estudio de la co-creación de valor en el marketing relacional. Esto implica la utilización de CAQDAS en el procesamiento y análisis de la información recolectada, con lo que se asegura rigurosidad metodológica y se alcanza confiabilidad en la investigación cualitativa. Como se observa en la investigación, la utilización del software Atlas.ti versión 7.5.15 permite al investigador preparar la información, darle tratamiento, realizar el análisis soportado con citas, así como extraer coeficientes de co-ocurrencias de códigos y elaborar la red semántica.

#### **Contribuciones teóricas:**

El estudio hace aportes importantes a la teoría de la co-creación de valor en el marco de las relaciones Universidad-empresa. Para empezar, no se encontraron estudios que exploren la co-creación de valor resultante de las relaciones Universidad-empresa en Colombia integrando los elementos relacionales, con lo que este primer análisis es valioso no solamente por la actualidad y relevancia del fenómeno estudiado, sino porque además abre puertas a indagaciones futuras.

Asimismo, se introduce la siguiente definición de valores co-creados en el marco de las relaciones de marketing Universidad-empresa: *“los valores co-creados son aquellos resultados positivos, únicos y especiales que solamente logran florecer a través de las relaciones de marketing Universidad-empresa y que benefician de manera diferente a diversos grupos de interés.”*

El tercer aporte a la teoría es la introducción de un modelo conceptual integrador de teorías que fue testado en la investigación. En el modelo conceptual se ilustran las relaciones de marketing entre universidades y empresas, los elementos de la relación

presentes en las relaciones y se propone una clasificación de valores co-creados en las mismas. El modelo conceptual puede ser utilizado en estudios posteriores.

Otros aportes novedosos para enriquecer la teoría de la co-creación de valor en las relaciones Universidad-empresa que se derivan de esta investigación hacen referencia a los recursos de la relación:

- La trayectoria en investigación de las universidades fue expresada como recurso intangible importante para el establecimiento y continuidad de las relaciones Universidad-empresa.
- Un documento en el que se evidencien las innovaciones, capacidades y recursos con que cuenta la universidad es un recurso tangible que ha demostrado ser valioso a la hora de establecer acuerdos para la realización de proyectos con las empresas.

Adicionalmente, el estudio evidencia que, además de los stakeholders relacionados en la literatura consultada para la investigación, emergen nuevos actores que se ven beneficiados de las relaciones Universidad-empresa. Se trata de población vulnerable, tales como, personas desplazadas por el conflicto armado, madres cabeza de familia y jóvenes en situaciones de extrema pobreza, es decir, personas marginadas de la sociedad que han podido formalizar sus empresas, sacar adelante sus negocios a través de acciones conjuntas con las universidades o que han sido beneficiarios de programas de educación liderados por universidades y empresas, algunas veces con el apoyo adicional de organismos nacionales o internacionales.

Se deduce que estos stakeholders aparecen en la teoría de las relaciones de marketing Universidad-empresa por el contexto socio-económico en el que la investigación fue realizada.

#### **Conclusiones derivadas de los resultados de la investigación empírica:**

La primera conclusión del estudio es que las relaciones Universidad-empresa en Colombia constituyen un espacio propicio para la co-creación de valor. Estas relaciones son iniciadas de manera voluntaria por el acercamiento de una de las partes y tienen como objetivo satisfacer necesidades de los dos actores al emprender acciones conjuntas en las cuales se combinan recursos y capacidades. Esto coincide con la afirmación de Galán y Plewa (2016) quienes aducen que las relaciones Universidad-empresa son similares a las de las alianzas estratégicas.

Del estudio se concluye también que las relaciones de marketing entre estas organizaciones son interesantes solamente en la medida en que a través de ellas, tanto universidades como empresas, alcancen sus objetivos particulares definidos al establecer la relación o a la hora de acordar proyectos conjuntos, lo que está en línea con el planteamiento de Sheth (2002).

Se concluye que en Colombia, un país en desarrollo cuya población está permanentemente expuesta a las acciones propias de un conflicto armado desde hace

más de medio siglo, las relaciones Universidad-empresa juegan un papel trascendental y se deben multiplicar por el bien del país porque han favorecido “(...) *la sostenibilidad del territorio en todo sentido, la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad económica, social, las garantías de convivencia, o sea, todo lo que tiene que ver con construcción territorial de largo y mediano plazo*” (UNI4).

Para entender las relaciones Universidad-empresa es necesario resaltar que en ellas se contienen elementos que definen la calidad de las interacciones entre los actores y que, según los entrevistados, ejercen influencia para la continuidad de las mismas. Los elementos de la relación fueron clasificados en: variables relacionales, recursos tangibles e intangibles y capacidades estratégicas.

En lo que se refiere a las variables relacionales de las relaciones Universidad-empresa en el caso colombiano se concluye que la confianza, la ética -fuertemente asociada a la transparencia- y la comunicación son, en ese orden, las variables más importantes para los dos actores. Las dos primeras son tan importantes que condicionan la continuidad de la relación. Estos hallazgos coinciden con los de Morgan y Hunt (2004) con respecto a la importancia de la confianza y los de Dueñas y Duque (2015) en lo que respecta a la comunicación.

Otras variables relacionales comunes para universidades y empresas son: el compromiso, los valores morales, el respeto y la amistad. Las empresas, por un lado, mencionaron otras variables como: el respaldo que les brinde la universidad, la imparcialidad, la cordialidad, la sinceridad, la voluntad, la responsabilidad y el comportamiento. Las universidades, por otro lado, encontraron importante en la relación con las empresas: la identificación de propósitos comunes, la familiaridad, la honestidad y la solidaridad.

En lo referido a los recursos que se utilizan en las relaciones Universidad-empresa en Colombia, se encontró un aporte nuevo a la literatura, que hace referencia a un portafolio (un compendio de documentos) que facilita las relaciones con las empresas porque contiene información de inventarios y recursos de las universidades.

De la investigación se concluye que la fusión del conocimiento de las universidades junto a la experiencia de las empresas converge en recursos intangibles significativos para el éxito de las relaciones. Las empresas sugieren que otros recursos intangibles como las reuniones, la presencia nacional y el esfuerzo son importantes en la relación, mientras que para las universidades otros intangibles valiosos son: el talento humano, el apoyo en actividades, los servicios de academia, la formación, la información, el prestigio y trayectoria, las interacciones y el uso de las tecnologías.

Asimismo, otra conclusión del estudio referente a los recursos es que en las relaciones Universidad-empresa en Colombia los dos actores utilizan recursos tangibles como: dinero, aportes en especie, infraestructura, recursos humanos, laboratorios y equipos, documentos legales y administrativos. Las universidades también aluden a los comités técnicos, inventario de capacidades, laboratorios y tecnologías, propiedad intelectual y oficinas dedicadas a la administración de las relaciones Universidad-

empresa. Se concluye igualmente que el recurso tangible más valioso, tanto para las empresas como para las universidades, es la práctica empresarial que realizan los estudiantes.

Las capacidades estratégicas, entendidas como actitudes promotoras de la co-creación de valor en las relaciones y que se manifiestan en la calidad de las interacciones de los interlocutores durante los encuentros organizacionales (Karpen, Bove y Lukas, 2012; Neghina, Caniëls, Bloemer y van Birgelen, 2015) constituyen el tercer y último, pero no menos importante, elemento de las relaciones Universidad-empresa en Colombia.

De los casos estudiados se concluye que el tacto y la humildad con el que se manejan los diálogos facilitan el encuentro de dos culturas organizacionales tan diferentes. Este encuentro puede desembocar en actividades conjuntas para llegar a consensos que se plasmen en documentos y acuerdos legales. Los dos elementos aludidos se revelan como capacidades estratégicas fundamentales en la administración de las relaciones Universidad-empresa.

En lo concerniente a la co-creación de valor, se detectó un valor co-creado que no encontramos en la literatura revisada para esta investigación. Es una normativa que el Estado tuvo que crear para que una empresa pudiera exportar un producto innovador del sector agropecuario co-desarrollado con la universidad. Esta norma beneficia no solo a la empresa que hizo el co-desarrollo con la universidad, sino a todas las empresas de la misma industria.

Continuando con los valores co-creados en las relaciones Universidad-empresa en Colombia, de la investigación se concluye que éstos difieren para cada actor, lo que coincide con los hallazgos de Rashid, Varey y Costley (2011). Analizando los casos estudiados, se infiere que los valores co-creados relacionados con investigación y conocimiento son los que presentan mayor impacto en las universidades y en las empresas. Mientras que las empresas se benefician de estas actividades porque pueden ampliar o mejorar su oferta de productos y servicios y adquirir nuevos conocimientos, las universidades encuentran oportunidad para incrementar sus publicaciones, fortalecer la investigación, además de ampliar la calidad y pertinencia de su oferta académica, entre otros.

Asimismo, la innovación permite la co-creación de valores para los dos actores pues a través de ella, universidades y empresas desarrollan ventajas competitivas, generan fuentes de ingresos adicionales, mejoran su posicionamiento, cualifican el capital humano y fortalecen sus lazos relacionales.

En lo que se refiere a los valores co-creados relacionados con los recursos humanos, se concluye que estudiantes, empleados, investigadores, graduados, profesores y personas de población vulnerable entre otros, se benefician de los logros obtenidos en las relaciones de marketing Universidad-empresa.



Los valores co-creados se reflejan en la mejora de las competencias de los estudiantes en sus prácticas empresariales, la vinculación laboral de egresados, la cualificación de los recursos humanos de las empresas al actualizar sus conocimientos y el reconocimiento a investigadores tanto a los de profesión como a estudiantes de los semilleros de investigación.

Por otro lado, se concluye que para las universidades y las empresas se abren nuevas fuentes de ingresos financieros gracias a los desarrollos obtenidos en su relación. En efecto, para las empresas, el dinero puede provenir por ventas de productos o servicios, nuevos o mejorados, desarrollados con las universidades. Asimismo, pueden evitar incurrir en costos de contratación de personal, ofreciendo prácticas interesantes a estudiantes cualificados.

Las universidades obtienen a su vez ingresos económicos por apostar por actividades de I+D lo que les permite cambiar sus modelos de negocios e invertir en laboratorios y en formación del personal investigador. Además, los investigadores de las universidades que participan en proyectos de I+D exitosos reciben incentivos económicos de sus instituciones.

Adicionalmente, en las relaciones Universidad-empresa se co-crean otros valores muy importantes. Universidades y empresas se benefician porque pueden ampliar sus redes de contactos y dar cumplimiento a sus propósitos misionales relacionados con la práctica de actividades de proyección social.

Se concluye igualmente en el estudio que en las relaciones Universidad-empresa se co-crean capacidades de marketing de adaptación, posicionamiento, diferenciación y visibilidad.

### **Sugerencias para la gestión**

Una de las motivaciones de este estudio era promover las relaciones de marketing Universidad-empresa en las que se co-crea valor, por lo que una vez expuestas las conclusiones del estudio y habiendo detallado las cualidades y consecuencias de estas relaciones en el contexto colombiano, se procede a proponer líneas de actuación para las personas que trabajan en universidades y empresas que directa o indirectamente participan en esas relaciones.

### ***Propuestas para ambos organismos***

- Desarrollar la capacidad de propiciar acercamientos fructuosos para los dos actores estableciendo puntos de encuentro entre las dos culturas organizacionales. En el estudio se evidencia que, aunque en sus estructuras y procedimientos administrativos particulares las dos organizaciones difieren profundamente, universidades y empresas comparten la necesidad de desarrollar ventajas competitivas para su supervivencia en las que se pueden complementar mutuamente, como se ha demostrado en el estudio.

- Al ser la práctica empresarial el recurso tangible más valioso para ambos actores, se propone la creación de un espacio en las universidades con el fin de acoger puntualmente diferentes representates empresariales. Por un lado, los estudiantes de último año podrán conocer diversas ofertas laborales, presentar sus hojas de vida y tener un contacto directo con actores del sector laboral y por otro lado, las empresas podrán encontrar un espacio publicitario atractivo y gratuito, además de poder conocer perfiles interesantes que puedan contribuir al desarrollo de sus organizaciones.
- Crear en ambas organizaciones dependencias dotadas de herramientas tecnológicas, presupuestos propios y personas expertas en administrar relaciones con stakeholders externos. También, el estudio evidencia los resultados positivos de contar con personas con experiencia empresarial en las áreas encargadas de la relación universidad-empresa, entre otras cosas, porque con su lenguaje comprensible para el empresario tienen mayores posibilidades de acercarse y ganar su confianza. Asimismo, se recomienda a las empresas contar con personal académico e investigador para establecer relaciones con las universidades.
- Comprender que la administración estratégica de las relaciones entre universidades y empresas es importante para los dos actores. Por ejemplo, es valiosa para las universidades y empresas porque la universidad puede conocer las necesidades puntuales de los empresarios sobre las que puede proponer soluciones conjuntas para desarrollar investigación aplicada que permita satisfacer las necesidades de los empresarios y cumplir así los objetivos que cada actor se ha fijado.
- Incrementar la dotación económica. En el estudio se detectó que universidades y empresas consideran que se podrían co-crear más valores y de mayor impacto si en la relación se contara con más dinero. También se evidenció que cuando las universidades empiezan a diversificar y sus ingresos económicos se multiplican por apuestas que hacen a actividades de I+D, pueden cambiar sus modelos de negocio al no seguir dependiendo exclusivamente del ingreso derivado de las matrículas.
- Igualmente quedó demostrado en el estudio que cuando las empresas invierten tiempo y esfuerzo en actividades de I+D con universidades, logran diversificar sus ingresos por ampliación de la oferta, pueden penetrar mercados internacionales y mejorar su ventaja competitiva.

En ese sentido, la recomendación que hacemos para mitigar la necesidad de mejorar el flujo de ingresos económicos para promover el co-desarrollo de proyectos entre universidades y empresas es que las dos organizaciones unan sus capacidades para hacer proyectos de I+D que les permita aplicar a convocatorias del Estado y de otros organismos que tienen como objetivo promover con dinero el fortalecimiento empresarial.

Los recursos obtenidos pueden ser utilizados para mejorar infraestructuras físicas, laboratorios, cualificar el personal, impulsar investigación conjunta, generar desarrollo sostenible y fortalecer sus ventajas competitivas.

### ***Propuestas para las empresas***

- Deben participar en el desarrollo de las innovaciones propuestas por las universidades, lo que pueden hacer, por ejemplo, haciendo pruebas en sus instalaciones de los desarrollos realizados por universidades que necesitan ser testados en ambientes reales para realizar los ajustes requeridos antes del lanzamiento del producto final. Esta acción de participación en las fases iniciales del desarrollo de innovaciones favorece a la empresa porque tiene acceso preferencial a esa innovación antes que la competencia.
- Deben tener especial cuidado al elegir a la persona que las representa en los proyectos que se desarrollan conjuntamente con universidades, pues de ello depende en gran medida el éxito que se obtenga.
- Deben compartir el conocimiento nuevo con otras empresas de su sector de manera a producir una dinámica favorable a un trabajo conjunto, lo que permite co-crear más valor y generar mayor desarrollo.
- Entender que los tiempos que toman los procesos internos al interior de sus universidades pueden ser lentos y que este factor afecta su respuesta en el tiempo que la empresa requiere.
- Para terminar, se recomienda a las empresas ser cuidadosas al asignar funciones a los estudiantes en prácticas, las cuales deben ser acordes a su formación profesional. En lo posible ofrecerles un estímulo financiero por el trabajo efectuado.

### ***Propuestas para las universidades***

- Deben ser estratégicas en la administración de las prácticas de los estudiantes, si se tiene en cuenta que ésta es la llave de entrada a las empresas y la manera en que las universidades mantienen el contacto vivo con las empresas. Las universidades deben demostrar a las empresas que esta actividad es tomada en serio por ellas, lo cual se logra cuando el primer contacto del estudiante con la empresa es a través de la universidad y cuando la universidad hace seguimiento a través de tutorías y visitas a los estudiantes en sus sitios de práctica.
- Deben hacer más investigación aplicada para que las empresas se interesen en establecer relaciones al observar que pueden obtener asesoría profesional a bajos costos, co-desarrollar innovaciones para facilitar el trabajo y disminuir sus costos.
- Las universidades privadas deben cumplir con su compromiso de proyección

social y desarrollar investigación con empresas independientemente del rédito económico.

- Tener relaciones de marketing con las empresas, conocer sus necesidades y hacer inteligencia de mercados, permite a las universidades conocer las tendencias de la industria con lo que puede mejorar los contenidos y modernizar su oferta académica.
- Las universidades tienen la oportunidad de trabajar de la mano con las empresas y desarrollar proyectos en el aula, lo que beneficia a los estudiantes porque adquieren experiencia y nuevos conocimientos, a la vez que empresas y universidades ganan prestigio.
- Acercarse con humildad a las empresas, utilizar vocabulario que sea comprensible para el empresario, tener una definición clara de los objetivos de los proyectos de interés y explicar claramente a los empresarios el alcance de cada acuerdo.

No obstante, dados los imprevistos que pueden surgir en los procesos, la flexibilidad es también importante en las relaciones Universidad-empresa, por lo que el diálogo transparente es una herramienta clave para el entendimiento mutuo.

- Enviar periódicamente información actualizada a las empresas que puedan ser utilizada en análisis y tomas de decisiones en sus negocios.
- Ofrecer aval institucional a sus interlocutores en las relaciones con las empresas cuenten para que puedan tomar decisiones relacionadas con los proyectos en los cuales participan.
- Apoyar con mayor intensidad a los mini y microempresarios, lo cual puede hacerse con estudiantes que manejen proyectos en el aula o a través de asesorías y acompañamientos en sus actividades económicas.
- Institucionalizar las relaciones con las empresas a través de la participación activa en las interrelaciones tanto de directivos como de las personas que participan en los proyectos.
- Contar con recursos modernos necesarios para el co-desarrollo con las empresas, tales como equipos para hacer prototipos y tecnologías de punta.

Por último, se recomienda al Estado colombiano crear una normativa que regule las relaciones Universidad-empresa en la que se incentive más la participación de empresas y de universidades en actividades de I+D.

### **Limitaciones y líneas de investigación futuras**

Este estudio presenta diversas limitaciones, algunas de las cuales sirven de base para propuestas de investigaciones futuras.

Para empezar, dada la naturaleza exploratoria del estudio y a pesar de la rigurosidad metodológica con la que se realizó el mismo, los resultados no se pueden generalizar en su totalidad, por lo que se sugiere realizar investigaciones similares en contextos parecidos utilizando tanto el modelo propuesto, como la metodología que ha sido descrita en detalle. Así se posibilita realizar comparaciones y contrastar los resultados para enriquecimiento de la teoría.

Segundo, a pesar de que las relaciones entre universidades y empresas en Colombia son consideradas importantes, valiosas y dignas de ser mejoradas, se detecta en el estudio que la ambición y voluntad de los actores por generar co-creación de valor en las relaciones de marketing Universidad-empresa difieren entre sí, al observar que actividades como la innovación y los beneficios que de ello se derivan no son el común denominador en las relaciones.

Lo anterior se puede originar porque los elementos que constituyen la muestra de las empresas representan a diferentes sectores de la economía y sus intereses en la relación difieren entre sí.

Esta limitación del estudio permite sugerir que en investigaciones posteriores los elementos muestrales de las empresas representen un mismo sector, lo que permitiría conocer más en detalle el mismo fenómeno, pero por sectores, así como realizar comparaciones entre empresas y sugerir estrategias basadas en las experiencias recogidas en los casos de co-creación de valor en el marco de las relaciones Universidad-empresa.

Otra limitación del estudio radica en que algunas de las universidades que participaron son de carácter público y otras de naturaleza privada y en la información recolectada se detecta que la naturaleza de las universidades influye en el interés que una u otra muestra en la participación en actividades de I+D con las empresas. Pero como este estudio es una exploración, consideramos que sería interesante que en investigaciones posteriores se estudie si este fenómeno es común y si es así, detectar los motivos por los cuales se presenta. Con los resultados de la investigación se tendría información precisa que serviría como referente de análisis para toma de decisiones de los planes estratégicos de universidades y empresas.

Adicionalmente, en este estudio se detectó que los valores que se co-crean entre universidades y empresas benefician a otros actores que no necesariamente son parte de la relación, tales como la población vulnerable, por lo que sugerimos que se realicen investigaciones en las que se analice este fenómeno, integrando la co-creación de valor en el marketing relacional con disciplinas como la sociología, la antropología, el derecho, la economía, entre otros, lo que permitiría detectar con mayor precisión los impactos de las relaciones Universidad-empresa en las vidas de esos actores.

Por otro lado, en los procesos de recolección de la información y su análisis se detectó relación entre la confianza y la ética, lo cual no encontramos en la literatura del estudio, por lo que consideramos interesante que en estudios posteriores se indague sobre esta relación.

También, algunos de los entrevistados en este estudio hicieron referencia a acciones del Estado que influyen o están presentes en las relaciones Universidad-empresa, lo que motiva la sugerencia que en investigaciones futuras relacionadas con la co-creación de valor en las relaciones de marketing Universidad-empresa se incluya como actor el Estado, lo que permitiría ampliar el entendimiento del fenómeno de nuestro interés.

Para terminar, consideramos que este estudio exploratorio-descriptivo-analítico constituye un punto de partida muy valioso al abordar la co-creación de valor en las relaciones de marketing Universidad-empresa en Colombia. En tal sentido, sugerimos a investigadores interesados en profundizar en este tema realizar estudios cuantitativos que permitan obtener resultados generalizables, lo que constituiría un gran aporte para la teoría del marketing y una motivación para que universidades y empresas mejoren sus ventajas competitivas a través de estas relaciones, algo que es de vital importancia para su subsistencia.

# **BIBLIOGRAFÍA**





- Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Di Costa, F. (2011). University-industry research collaboration: a model to assess university capability. *Higher Education*, 62(2), 163-181.
- Acworth, E. B. (2008). University–industry engagement: The formation of the Knowledge Integration Community (KIC) model at the Cambridge-MIT Institute. *Research Policy*, 37(8), 1241-1254.
- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144-160.
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1626-1633.
- Ankrah, S., & Omar, A. T. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387-408.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*, 67(2), 89-105.
- Ballantyne, D. and Varey, R. J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing Theory*, 6 (3) 335-348
- Ballantyne, D., Varey, R. J., Frow, P., & Payne, A. (2008). Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models. In *Otago Forum* (Vol. 2, p. 45).
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective University–Industry Interaction: A Multi-case Evaluation of Collaborative R&D Projects. *European Management Journal*, 20(3), 272-285.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bell, E.R.J. (1993) 'Some Current Issues in Technology Transfer and Academic- Industrial Relations: A Review', *Technology Analysis & Strategic Management* 5(3): 307–21
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L., Shostack, G. L., & Upah, G. D. (1983). Emerging Perceptions on Service Marketing (pp. 25-28). *Chicago, IL.: American Marketing Association*.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A Service Lens on Value Creation. *California management review*, 57(1), 44-66.
- Beverland, M., & Lindgren, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.

Bitrán, E., Benavente, J. M., & Maggi, C. (2016). Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia. Recuperado de:

<http://190.242.114.8:8081/jspui/bitstream/11146/531/1/1123-Bases%20para%20una%20Estrategia-innovacion-Colombia.pdf> (Noviembre 16 del 2016)

Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn & Bacon.

Cabiddu, F., Lui, T. W., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.

Calderón García, H., Fayos Gardó, T., & Altagracia Almazar, M. (2015). La cooperación a través de cluster cómo medio para mejorar los resultados exportadores del sector agroalimentario en la República Dominicana. Un análisis a través del método del caso. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*, (66), pp-123.

Carù, A., & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of service Management*, 26(2), 276-294.

Castillo, L., Lavín, J., & Pedraza, N. (2015). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *Multiciencias*, 14(4).

Cervera, A., Schlesinger, M. W., Iniesta, M. A., & Sanchez, R. (2011). Un enfoque de stakeholders para la configuración de las universidades como centros de formación a lo largo de la vida de los individuos: Aplicación a los egresados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 97-116.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164-1176.

Colciencias (2016). Informe de Gestión 2015. Recuperado de:  
<http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/informe-rendicion-gestion2015.pdf> (Noviembre 17 del 2016)

Colombia aprende (2016). ¿Cuántas Instituciones de Educación Superior tiene el país? ¿Cuántas fueron analizadas? Recuperado de:  
<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/en/node/90420> (Diciembre 9 del 2016)

Consejo Nacional de Acreditación. Organización de la Educación Superior en Colombia. Recuperado de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html> (Febrero 9 del 2017)

Comunian, R., Taylor, C., & Smith, D. N. (2014). The role of universities in the regional creative economies of the UK: hidden protagonists and the challenge of knowledge transfer. *European Planning Studies*, 22(12), 2456-2476.

Constantin, C. (2011). The need of relationship marketing in higher education. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 4(2), 19.

Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.

- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Cosic, M., & Djuric, M. D. (2010). Relationship marketing in the tourist services sector. *UTMS Journal of Economics*, 1(1), 53. ISO 690.
- Creswell, J. W. (1998). Five qualitative traditions of inquiry. *Qualitative inquiry and research design*, 47-72.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- D'Este, P., Martínez, E. C., & Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un "Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico" (Manual de Valencia).
- Díaz De Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M., & Porras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, 16(75), 39.
- Díaz-Méndez, M., & Gummesson, E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Service Management*, 23(4), 571-592.
- Dooley, L., & Kirk, D. (2007). University-industry collaboration: Grafting the entrepreneurial paradigm onto academic structures. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 316-332.
- Dueñas Quintero, D. M., & Duque Oliva, E. J. (2015). Quality of university-industry relations: an analysis from the perspective of relationship marketing in Boyacá (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (38), 147-175.
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 19, 25-41.
- Durugbo, C., & Pawar, K. (2014). A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, 41(9), 4373-4387.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.
- Fayos Gardó, T., Calderón García, H., & Mollá Descals, A. (2013). El apoyo a la internacionalización del sector minorista en España: un enfoque desde las necesidades. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (871), 145-162.
- FitzPatrick, M., Varey, R. J., Grönroos, C., & Davey, J. (2015). Relationality in the service logic of value creation. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 463-471.

- Forsström, B. (2005). Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships-creating and exploiting interdependencies: an empirical case study. Tesis doctoral.
- Fracasso, E. M., & Santos, M. E. D. (1992). Modelos de transferência de tecnologia da universidades para a empresa. *Perspectiva Econômica*, 27(78), 57-66.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Frasquet, M., Calderón, H., & Cervera, A. (2012). University–industry collaboration from a relationship marketing perspective: An empirical analysis in a Spanish University. *Higher Education*, 64(1), 85-98.
- Gaitán, F. F. D. (2016). Estado-Universidad-Empresa: una relación que permite el desarrollo socio-científico en Colombia. *Inclusión & Desarrollo*, 2(2).
- Galán-Muros, V., & Plewa, C. (2016). What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesement. *R&D Management*, 46(2), 369-382.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683.
- Galvis Rodríguez, K. C. (2016). *Retos de la relación entre la universidad-empresa-estado: caso UMNG* (Tesis de pregrado)
- García Rodríguez, N., Álvarez Álvarez, B., & Santos Vijande, M. L. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados/Service Dominant Logic in the tourism sector: internal marketing as an antecedent of an innovations' co-creation culture with clients and first-line employees. *Cuadernos de gestión*, 11(2), 53.
- Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services: A study of the Swiss Federal Railway operator (SBB). *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), 511-530.
- George, G., Zahra, S.A. and Wood, D.R. (2002) 'The Effects of Business–University Alliances on Innovative Output and Financial Performance: A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies', *Journal of Business Venturing* 17(6): 577–609.
- Giuliani, E., & Arza, V. (2008). What drives the formation of 'valuable'University-Industry linkages? An under-explored question in a hot policy debate. *Science and Technology Policy Research*, 170.
- González Cruz, T. F., & Hernández Fernández, A. (2014). Dotación de recursos y gestión de la interacción: aspectos clave para la creación de valor en las relaciones universidad-empresa. *Economía industrial*, (391), 87-94.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2016). A service perspective. *Organizational Dynamics*, 1(45), 28-38.

- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229. ISO 690.
- Grönroos, C., & Helle, P. (2012). Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 344-359.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C., Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). Value Co-Creation: Critical Reflections. *The Nordic School*, 69.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. ISO 690.
- Guba, E. G., & Lincoln Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.
- Guo, C., Porschitz, E. T., & Alves, J. (2013). Exploring career agency during self-initiated repatriation: a study of Chinese sea turtles. *Career Development International*, 18(1), 34-55.

- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). Metodología de la investigación. *Edición McGraw-Hill*.
- Huggins, R., Johnston, A., & Stride, C. (2012). Knowledge networks and universities: Locational and organisational aspects of knowledge transfer interactions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 475-502.
- Hunt, S. D. (2004). On the service-centered dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 21–22.
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 371-388.
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95.
- Jenkins, W. Y. (2015). *Marketing Strategies for Profitability in Small Independent Restaurants*. (Tesis doctoral)
- Jiménez, C., Maculan, A., Otálora, I., Moreira, R., & Castellanos, O. (2013). Reflexiones sobre los mecanismos de transferencia de conocimiento desde la universidad: el caso de las Spin-offs. Recuperado de [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1119.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1119.pdf).
- Judson, K. M., & Taylor, S. A. (2014). Moving from marketization to marketing of higher education: The co-creation of value in higher education. *Higher Education Studies*, 4(1), 51.
- Karpen, I. O., Bove, L. L. and Lukas, B. A. (2012), "Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15 (1) 21-38.
- Khan, M. T. (2014). Relationship Marketing-Some Aspects (Review). *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 108.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of Life Research*, 21(3), 377-380.
- Krippendorff, K (1990): *Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica. Barcelona*. Paidós Ibérica, S.A

- Lasch, K. E., Marquis, P., Vigneux, M., Abetz, L., Arnould, B., & Bayliss, M. (2010). PRO development: rigorous qualitative research as the crucial foundation. *Quality of Life Research*, 19(8), 1087-1096.
- Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: a case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Llanos, R. A. (2007). Factores claves en las alianzas universidad-industria como soporte de la productividad en la industria local. *Investigación & Desarrollo*, 15(1).
- Llonch, J., Casablanco-Segura, C., & Alarcón-del-Amo, M. C. (2016). Stakeholder orientation in public universities: A conceptual discussion and a scale development. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- Mangioni, V., & McKerchar, M. (2013). Strengthening the validity and reliability of the focus group as a method in tax research. *eJournal of Tax Research*, 11(2), 176.
- Márquez, K. P., Rubiano, M. E. M., & Riaga, M. C. O. (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. *Equidad & Desarrollo*, (15), 41-67.
- Martínez, A. L. (1993). Gestión de la calidad total en la Administración pública Española. *Información Comercial Española*, 724 (diciembre): 117-119
- Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M., & Rivera Torres, P. (2008). Un modelo de relaciones empresa-universidad. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 39-56. ISO 690
- Mele, C. (2011). Co's in innovating: co-creation within a practice based view. In *2011 Naples Forum on Service* (pp. 1-29). Editore Giannini.
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Caballero Martínez, D. (2012). Experiencias de interacción con el entorno en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia: Lecciones aprendidas. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación COGESTEC. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Pedro\\_Sanabria\\_Rangel/publication/273319351\\_Experiencias\\_de\\_interaccion\\_con\\_el\\_entorno\\_en\\_la\\_Facultad\\_de\\_Ciencias\\_Economicas\\_de\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_Lecciones\\_aprendidas\\_-\\_Experiences\\_of\\_interaction\\_with\\_the\\_environment\\_at\\_the\\_Fa/links/550858470cf26ff55f81588b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Sanabria_Rangel/publication/273319351_Experiencias_de_interaccion_con_el_entorno_en_la_Facultad_de_Ciencias_Economicas_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Lecciones_aprendidas_-_Experiences_of_interaction_with_the_environment_at_the_Fa/links/550858470cf26ff55f81588b.pdf) (13 de febrero del 2015)

- Morales Rubiano, M. E., Pineda Márquez, K., & Avila Martínez, K. (2012). Organizaciones innovadoras a partir de la interacción con la universidad: casos exitosos. *Estudios Gerenciales*, 28(SPE), 363-374.
- Morales Rubiano, M. E. Plata Pacheco, P. A., & Fandiño Cuca, F. A. (2014). La importancia del perfil de los actores en la transferencia de conocimiento en casos de propiedad industrial universitaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 139-155.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Fandiño Cuca, F. A. (2013). Estrategias de vinculación de los grupos de investigación con el sector productivo en el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Equidad & Desarrollo*, (20), 143-165.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Plata Pacheco, P. A. (2014). Determinantes de la transferencia de propiedad industrial al sector productivo en universidades públicas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 58-70.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Plata Pacheco, P. A. (2014). Determinants of Industrial Property Transfer to the Productive Sector in Colombian Public Universities. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 30(51), 58-70.
- Morales-Gualdrón, S. T., Gómez, G., & Suleny, A. (2015). Análisis de una innovación social: el Comité Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. *innovar*, 25(56), 141-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Neghina, C., Caniels, M. C., Bloemer, J. M., & van Birgelen, M. J. (2015). Value cocreation in service interactions Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221-242.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of service management*, 22(4), 443-470.
- Osei-Frimpong, K., Wilson, A., & Owusu-Frimpong, N. (2015). Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 443-462.
- Ossa, J. A. G., & Díaz, Ó. E. B. (2012). Punto de inflexión entre empresas y universidades ante la relación Universidad, Empresa y Estado en Colombia. *Universidad & Empresa*, 13(21), 167-191.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., & López-Sánchez, J. Á. (2014). Factores determinantes en el éxito del desarrollo del nuevo servicio. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 67-74.



- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Peralt-Rillo, A., & Ribes-Giner, G. (2013). A proactive market orientation for the postgraduate programs. *Dirección y Organización*, (50), 37-47.
- Pérez, L., & Cambra-Fierro, J. (2015). Value generation in B2B contexts: the SMEs' perspective. *European Business Review*, Vol. 27 (3) pp. 297 – 317.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., & Krabel, S. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423-442.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Pini, F. M. (2009). The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. *Knowledge, Technology & Policy*, 22(1), 61-69.
- Plewa, C., Korff, N., Baaken, T., & Macpherson, G. (2013). University–industry linkage evolution+B134: an empirical investigation of relational success factors. *R&D Management*, 43(4), 365-380.
- Plewa, C., Korff, N., Johnson, C., Macpherson, G., Baaken, T., & Rampersad, G. C. (2013). The evolution of university–industry linkages—A framework. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(1), 21-44.
- Plewa, C., Quester, P., & Baaken, T. (2005). Relationship marketing and university-industry linkages: A conceptual framework. *Marketing Theory*, 5(4), 433-456.
- Plewa, C., & Quester, P. (2007). Key drivers of university-industry relationships: the role of organisational compatibility and personal experience. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 370-382.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Quero, M. J., & Ventura, R. (2014). Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding/Value Cocreation System. Analysis of crowdfunding cases. *Universia Business Review*, (43), 128.
- Rada, D. (2006). El rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. Recuperado de: [http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis\\_educativa/article/view/3539](http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539) (29 de agosto de 2016)

Ramirez Salazar, M. d. P., & García Valderrama, M. (2010). La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista Ean*, 68, 112-133.

Randall, W. S., Gravier, M. J. and Prybutok, V. R. (2011), "Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation", *Journal of Strategic Marketing*, 19 (1) 3-24.

Rashid y., Varey, R., & Costley, C (2011). Features of value co-creation process: A multiple actors view. Conference paper.

Rast, S., Tourani, A., & Aslan, A. S. (2015). Effect of Organizational Factors on University-Industry Collaboration: A Conceptual Model. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 188. ISO 690.

Ribes Giner, G., & Pantoja Díaz, O. (2014). A Service Co-Creation Model for Undergraduated Programmes. *Advances in Business Management. Towards Systemic Approach*, 214.

Ribes Giner, G., & Peralta Rillo, A. (2014). Métodos y técnicas facilitadoras de la co-creation innovation en programas máster para el mercado del postgrado. *Intangible capital*, 10(1), 101-124.

Ribes-Giner, G., Peralta Rillo, A., & Moya Clemente, I. (2014). Co-creation Innovation Model for Masters Programs in the Universities. In *Innovation and Teaching Technologies* (pp. 117-125). Springer International Publishing.

Ribes Giner, G., & Peral Rillo, A. (2016). Structural equation modeling of co-creation and its influence on the student's satisfaction and loyalty towards university. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 291, 257-263.

Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European business review*, 25(1), 20-41.

Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2), 136-146.

Ruiz-Baños, R., & Bailón-Moreno, R. (1998). El método de las palabras asociadas (I): La estructura de las redes científicas. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 53, 43-60.

Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19.

Salleh, M. S., & Omar, M. Z. (2013). University-industry Collaboration Models in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 102, 654-664.

Sanabria Rangel, P. E. (2014). Sistematización de experiencias y diagnóstico de mecanismos y estrategias usados por la universidad militar nueva granada para la vinculación universidad-empresa-estado (2010-2011).

Sanabria-Rangel, P. E., Morales-Rubiano, M. E., & Ortiz-Riaga, C. (2015). Interacción Universidad y entorno: marco para el emprendimiento1. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134.

- Schlesinger, W., Cervera, A., & Calderón, H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 18(2), 126-139.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European journal of marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of services marketing*, 16(7), 590-592.
- Sheth, J. N. (2015). 1. The future evolution of relationship marketing. *Handbook on Research in Relationship Marketing*. Edward Elgar Publishing US. ISBN: 978 1 84844 368 6
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015). The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. *Journal of Economic Sociology= Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 16(2), 119-149. ISO 690
- Sinkovics, R. R., & Alfoldi, E. A. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management International Review*, 52(6), 817-845.
- Sohail, M. S. (2012). The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Conceptual Framework to Determine Outcomes. In *Proceeding at the International conference on Economics and Business Innovation IPEDR* (Vol. 38).
- Somado Hemazro, F. (2016). *Exploring Critical Success Factors for Sustainable Togolese-Owned Small businesses in the United States*. Tesis doctoral. Recuperado de: <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3867&context=dissertations>
- Stake, R. E. (1981). Case study methodology: An epistemological advocacy. *Case study methodology in educational evaluation*. Minneapolis: Minnesota Research and Evaluation Center, 272.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- UNESCO (2008). *Educación superior y sociedad. Transformaciones sociales y desafíos universitarios en America Latina*, 13(1), Nueva época.
- Vargo, S. L. (2008). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

Vega Jurado, J. M., Manjarres Henríquez, L. A., Castro-Martínez, E., & Fernández de Lucio, I. (2011). Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del conocimiento. In *Revista Iberoamericana de Educación* (No. 57, pp. 109-124). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Wakabayashi, J., & Oblitas, H. (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa*, 14(23), 71.

Wieland, H., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2015). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills. ISO 690.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd. Ed.). Sage publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* 4th ed. In *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Östlund, U., Kidd, L., Wengström y., & Rowa-Dewar, N. (2011). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: a methodological review. *International journal of nursing studies*, 48(3), 369-383.

# **ANEXOS**



**Anexo 1. Constructos marketing relacional**

No.	Constructo	Número de citasiones
1	Confianza	167
2	Satisfacción/experiencia	163
3	Lealtad	84
4	Compromiso	71
5	Calidad del servicio	66
6	Comunicación	57
7	Empatía / Orientación al cliente	38
8	Calidad, valor y duración de la relación	33
9	Reciprocidad	29
10	Cultura	29
11	Servicio personal al consumidor	29
12	Intención de recompra / Renuencia a buscar	26
13	Identificación de valor en consumidores claves	26
14	Retención del consumidor	25
15	Valor percibido por el consumidor	25
16	Administración del conocimiento	24
17	Seguridad / Intimidad	23
18	Tecnología	21
19	Conveniencia / Facilidad de uso	21
20	Confiabilidad	20
21	Sensibilidad, interés	20
22	Manejo de conflictos	18
23	Grado de satisfacción en el trabajo / Insatisfacción / Stress	18
24	Marca	17
25	Rentabilidad	15
26	Minería de datos	15
27	Lazos	14
28	Códigos éticos / Perfil	14
29	Boca a boca	14
30	Condiciones laborales	13
31	Intercambio de la información	13
32	Benevolencia	13
33	Colaboración	13
34	Innovación	13
35	Personalización	12
36	Restauración del servicio	12
37	Tangibles	12
38	Interdependencia	12
39	Disponibilidad	12
40	Sistema de filas	11
41	Estética	11
42	Distribución de la tienda	11
43	Orientación del competidor	11
44	Participación en las compras	11
45	Inversión en la relación	11
46	Precio	11
47	Garantía	10
48	Cooperación	10
49	Orientación de la relación a largo plazo	10
50	Valores compartidos	10

*Fuente: Agariya y Singh (2011)*

## Anexo 2. Guion entrevistas a representantes de universidades

### CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL MARKETING RELACIONAL UNIVERSIDAD-EMPRESA

- 1) **Mecanismos, conductores o variables** (Confianza, cooperación, respeto, tolerancia, ética, etc)
  - a) ¿Cuáles son los factores relacionales más importantes que **impulsan** la relación?
  - b) ¿Cómo se han ido **desarrollando** esos factores relacionales?
  - c) ¿Qué factores **dificultan** la buena relación?
- 2) **Recursos tangibles e intangibles que facilitan la co-creación de valor a través del marketing relacional universidad-empresa** (Humanos, financieros, capacidades, conocimiento, rutinas, etc.)
  - a) ¿Cuáles son los recursos tangibles más importantes que las **universidades** aportan para el éxito de la relación?
  - b) ¿Cuáles son los recursos intangibles más importantes que las **universidades** aportan para el éxito de la relación?
  - c) ¿Cuáles son los recursos tangibles más importantes que las **empresas** aportan para el éxito de la relación?
  - d) ¿Cuáles son los recursos intangibles más importantes que las **empresas** aportan para el éxito de la relación?
  - e) ¿Existen **otros** recursos tangibles o intangibles que por el momento no se usan pero que usted considera importantes para el éxito de la relación?
- 3) **Actividades o antecedentes** (a) la **actualización** y uso del **conocimiento** b) la calidad de las relaciones basadas en la **confianza** c) la comunicación **dialógica**
  - a) ¿Se ha generado **conocimiento nuevo** a través de la relación?
  - b) ¿Cómo se **usa** ese conocimiento nuevo en la **universidad**?
  - c) ¿Cómo se percibe **confianza** en la relación?
  - d) ¿Cómo se lleva a cabo la **comunicación** en la relación?
- 4) **Capacidades estratégicas** (a) capacidad de **interacción individualizada**; b) de interacción **relacional**, que se refiere a optimizar los **vínculos sociales y emocionales** con los clientes y con los actores en la cadena de valor en general; c) de **interacción ética**, d) de relación **empoderada**; e) de **desarrollo** de la interacción; f) la capacidad de **interacción concertada**).
  - a) ¿Cómo se **percibe** la interacción individualizada en la relación?
  - b) ¿Cómo se desarrollan los **vínculos sociales y emocionales** en la relación?
  - c) ¿Cómo se detecta comportamiento **ético** en la relación?
  - d) Describa por favor la manera como la universidad **participa** en los proyectos, programas o actividades implícitas en la relación
  - e) ¿A través de qué tipo de **actividades** se **desarrolla** la relación?
  - f) ¿Cómo se **toman** las **decisiones** en la relación?
- 5) **Co-creación de valor en la relación** (Investigación, generación y transferencia del conocimiento, patentes, emprendimientos, asesoría, personal calificado, recurso humano, financieros, etc)
  - a) En orden de **importancia** ¿Cuáles son los resultados positivos, beneficios, o **valores** que se co-crean a través de la relación?
  - b) ¿Qué hace que esta relación sea **valiosa** para la **universidad**?
  - c) ¿Cómo **repercuten** estos valores en el **funcionamiento** de la **universidad**?
- 6) **Mejoras a implementar**
  - a) ¿Qué acciones considera valiosas de implementar para **fortalecer** la relación con la empresa?



### Anexo 3. Guion entrevistas a representantes de empresas

#### CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL MARKETING RELACIONAL UNIVERSIDAD–EMPRESA

- 1) **Mecanismos, conductores o variables** (Confianza, cooperación, respeto, tolerancia, ética, etc)
  - a) ¿Cuáles son los factores relacionales más importantes que **impulsan** la relación?
  - b) ¿Cómo se han ido **desarrollando** esos factores relacionales?
  - c) ¿Qué factores **dificultan** la buena relación?
  
- 2) **Recursos tangibles e intangibles que facilitan la co-creación de valor a través del marketing relacional universidad-empresa** (Humanos, financieros, capacidades, conocimiento, rutinas, etc.)
  - a) ¿Cuáles son los recursos **tangibles** más importantes que las **empresas** aportan para el éxito de la relación?
  - b) ¿Cuáles son los recursos intangibles más importantes que las **empresas** aportan para el éxito de la relación?
  - c) ¿Cuáles son los recursos **tangibles** más importantes que las **universidades** aportan para el éxito de la relación?
  - d) ¿Cuáles son los recursos intangibles más importantes que las **universidades** aportan para el éxito de la relación?
  - e) ¿Existen **otros** recursos tangibles o intangibles que por el momento no se usan pero que usted considera importantes para el éxito de la relación?
  
- 3) **Actividades o antecedentes** (a) la actualización y uso del conocimiento b) la calidad de las relaciones basadas en la confianza c) la comunicación dialógica)
  - a) ¿Se ha generado **conocimiento nuevo** a través de la relación?
  - b) ¿Cómo se **usa** ese conocimiento nuevo en la **empresa**?
  - c) ¿Cómo se percibe **confianza** en la relación?
  - d) ¿Cómo se lleva a cabo la **comunicación** en la relación?
  
- 4) **Capacidades estratégicas** (a) capacidad de interacción individualizada; b) de interacción relacional, que se refiere a optimizar los vínculos sociales y emocionales con los clientes y con los actores en la cadena de valor en general; c) de interacción ética, d) de relación empoderada; e) de desarrollo de la interacción; f) la capacidad de interacción concertada).
  - a) ¿Cómo se **percibe** la interacción individualizada en la relación?
  - b) ¿Cómo se desarrollan los **vínculos sociales y emocionales** en la relación?
  - c) ¿Cómo se detecta comportamiento **ético** en la relación?
  - d) Describa por favor la manera como la universidad **participa** en los proyectos, programas o actividades implícitas en la relación
  - e) ¿A través de qué tipo de **actividades** se **desarrolla** la relación?
  - f) ¿Cómo se **toman** las **decisiones** en la relación?
  
- 5) **Co-creación de valor en la relación** (Investigación, generación y transferencia del conocimiento, patentes, emprendimientos, asesoría, personal calificado, recurso humano, financieros, etc)
  - a) En orden de **importancia** ¿Cuáles son los resultados positivos, beneficios, o **valores** que se co-crean a través de la relación?
  - b) ¿Qué hace que esta relación sea **valiosa** para su **empresa**?
  - c) ¿Cómo **repercuten** estos valores en el **funcionamiento** de la **empresa**?
  - d) **Mejoras a implementar.** ¿Qué acciones considera valiosas de implementar para **fortalecer** la relación con la **universidad**?