

## LA CREACIÓN DE VALOR Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

I. M. Catalá Miguel <sup>(p)</sup>, C. E. Seaton Moore, S. Bresó Bolinches, E. de los Reyes López.

### Abstract:

The purpose of our investigation has been to examine the processes of value creation and knowledge management from the perspective of Research and Development Organizations (RDO) with the intention of developing a model that would aid in the understanding of the manner by which the interactions between such organizations and the enterprises leads to an improvement in the process of innovation management. The model is based in the concepts of Value Constellations and co-production of value proposed by Norman and Ramirez.

The model, developed as a joint effort with the Technological Institute for Metal Processing of the Community of Valencia, has been used in the design and construction of a Center for the Creation of Value. The aim of the Center is the creation of a platform that would allow the exploration of new manners to innovate, to create value and to enhance the profitability of products and services.

One of the main conclusions of the research show that value creation and knowledge management are coupled phenomena. In that regard, knowledge is seen as the resource to create value; while value acts as the incentive which makes possible the cooperation and collaboration among RDO and firms in order to produce the explicit knowledge required to support the innovation process.

Furthermore, it is also concluded that the concept of co-production offers new insights into the comprehension of the contemporary innovation process; and helps in the identification of the operations involved in the systematization of the value creation process. These operations (extracting, adding, capturing and creating value) provide practices that contribute significantly to an increase in the effectiveness of the contribution of ROD to the enterprise management of the innovation process.

*Keyword: Value Coproduction, Knowledge Mangement, Innovation, Research and Development Organizations (RDO), Competitivity.*

### Resumen:

El objetivo de esta investigación ha sido examinar los procesos de Creación de Valor (CV) y de Gestión del Conocimiento (GC) desde la perspectiva de las Organizaciones de Investigación y Desarrollo (OID) para desarrollar, basados en los conceptos de "Constelación de Valor" y Coproducción propuestos por Norman y Ramírez, un modelo que permita aumentar la efectividad y el impacto de la contribución que tales organizaciones ejercen sobre la gestión de los procesos de innovación en las empresas.

El modelo, desarrollado en conjunto con el Instituto Tecnológico Metalmeccánico de la Comunidad Valenciana (AIMME) ha servido de base para el diseño y el inicio de la construcción de un Centro de Creación de Valor. Esto es, una plataforma que permite al Instituto y sus empresas clientes explorar nuevas formas de innovar y de crear valor para aumentar la rentabilidad de sus productos y servicios.

Las conclusiones principales de la investigación revelan que la gestión del conocimiento y la creación de valor son procesos acoplados y complementarios entre sí. En tal sentido, el conocimiento es el recurso empleado para generar valor; mientras que el valor es el incentivo que hace posible la colaboración y la cooperación entre empresas y OID para dar lugar a los procesos de socialización y exteriorización que transforman el conocimiento tácito en innovaciones explícitas.

Se concluye además, que el concepto de la coproducción constituye una importante aportación conceptual, en tanto que facilita la comprensión de las maneras contemporáneas de innovar y contribuye a la identificación de operaciones que permiten sistematizar los procesos de creación de valor. Esas operaciones vienen representadas por cuatro subprocesos (extracción, adición, captación y creación de valor), cuya utilización aporta una métrica que mejora la gestión sistemática de la contribución de las OID a la innovación.

*Palabras Clave: Coproducción de Valor, Gestión del Conocimiento, Innovación, Organizaciones de Investigación y Desarrollo, Competitividad.*

## 1. Introducción

Muchos autores coinciden en señalar (1-5) que el valor es un concepto elusivo, caracterizado por presentar una multiplicidad de interpretaciones según el punto de vista desde el que se mire. En la actualidad existen diferentes enfoques del valor, los cuales se pueden clasificar en tres campos de actividad:

- a. El **valor concebido desde la perspectiva del consumidor** a partir de los estudios clásicos del mercado, uno de cuyos representantes más relevante es Zeithmal (6).
- b. El valor como el resultado de un conjunto de operaciones que se van realizando de manera secuencial por los diferentes actores involucrados, es decir, es la secuencia lineal de una serie de acciones la que da lugar a un producto final que llega a manos de los clientes: **la cadena de valor de Porter** (7).
- c. Por último, el enfoque más reciente de Norman y Ramírez (8; 9) que consideran el valor como **la coproducción resultante del trabajo en redes de los actores involucrados en ese proceso**.

Al analizar los tres enfoques, observamos que la perspectiva basada en los estudios clásicos de mercado está muy dirigida a medir el valor a partir de las preferencias de los consumidores, lo cual no se adecua al contexto en el que se desenvuelve una OID. Por otra parte, el modelo de cadena secuencial de Porter, aunque más cercano que el anterior, tampoco es el adecuado para estudiar los procesos de creación de valor entre una OID y el tejido empresarial al que atiende. Esto, debido a que a pesar de que este modelo plantea la aportación de las organizaciones de investigación y desarrollo a las empresas como un elemento importante de la cadena del valor, no profundiza en la naturaleza de la relación, ni en la forma de potenciarla en el tiempo.

En cambio, en el modelo propuesto por Norman y Ramírez, la creación de valor resulta de un proceso interactivo en el que los diferentes agentes económicos (empresas, Centros Tecnológicos, firmas consultoras) trabajan juntos para coproducir soluciones innovadoras. Este es un enfoque más sistémico y en línea con la naturaleza del proceso de innovación a los que soporta una Organización de Investigación y Desarrollo.

Es necesario destacar que ha sido ampliamente demostrado que la interactividad entre los elementos de un SNI es fundamental para que ocurran las innovaciones (10). No es ésta, en consecuencia, la razón de acudir a Norman y Ramírez. Lo relevante de la contribución de estos autores es que caracterizan las interacciones en función del tipo de valor que ellas

generan, lo cual facilita la comprensión de la manera como se puede aumentar el valor añadido que reciben las empresas y crea posibilidades para la generación de nuevos productos y servicios.

El presente artículo resume los resultados del primer año de investigación. Durante el mismo, los esfuerzos se han orientado a examinar el proceso de generar valor desde la perspectiva de las Organizaciones de Investigación y Desarrollo, a concebir un modelo que contribuya a aumentar la efectividad de las relaciones de mercado entre las empresas y a diseñar la arquitectura del Centro de Creación de Valor.

El presente documento ha sido dividido, además de ésta, en cuatro secciones: **Objetivos**, en la cual se describe el propósito de la investigación llevada a cabo y la hipótesis central de partida; **Metodología**, en la cual se describe como se llegó a la formulación de los objetivos de la investigación y como se llevó a cabo, posteriormente dicha investigación; los **Resultados** de la revisión de la literatura realizada, así como el modelo de experimentación propuesto; y, por último, las **Conclusiones**, a las que hemos llegado como resultado del trabajo realizado.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

El sujeto de esta investigación son las Organizaciones de Investigación y Desarrollo. Y dentro de estas organizaciones, el tema de interés es el proceso de Generar Valor como un mecanismo capaz de contribuir a la Gestión del Conocimiento y al impacto sobre la innovación de la Empresa.

En este sentido, el objetivo general de este trabajo es, basándonos en los trabajos de Normann y Ramírez, en las prácticas de la Gestión del Conocimiento y en las Teorías de los Sistemas de Innovación, definir un modelo que permita comprender como se produce valor a partir del intercambio entre las OID y el resto de elementos que componen el SI, así como sistematizar los aprendizajes y operativizar los procesos mediante los cuales dichas organizaciones crean valor para poder gestionarlos con mayor efectividad.

### 2.2. Objetivos Específicos

- a. Comprender el proceso de generación de valor en las OID e identificar factores determinantes del mismo.
- b. Analizar de que manera la Coproducción de Valor se relaciona con el éxito de los productos y servicios ofertados por las OID.
- c. Comprender la naturaleza de las relaciones que se dan entre las OID y el resto de elementos que componen el SI al que pertenecen, así como la influencia que su calidad y cualidad ejercen sobre los resultados esperados de la interacción.
- d. Establecer las relaciones que existen entre la Gestión del Conocimiento, la Gestión de la Innovación y la Coproducción de Valor y a partir de las conclusiones identificar los elementos del modelo que se quiere proponer.
- e. Definir las características del modelo conceptual que se propone, así como las variables que intervienen en el mismo y los indicadores que se deberían usar para su evaluación y medida.

### 2.3. Hipótesis Central del Trabajo

La hipótesis central del trabajo de la cual hemos partido para la concreción de los objetivos de la investigación es *“La Coproducción de Valor es un proceso cuya comprensión y*

caracterización, unido al de las prácticas de la Gestión del Conocimiento y al de las Teorías de los Sistemas de Innovación, contribuirá a aumentar, significativamente, el impacto que las relaciones entre las Organizaciones de I+D y las Empresas ejercen sobre los Sistemas Nacionales de Innovación”. Esta hipótesis está basada en las siguientes ideas centrales:

- el valor depende de la percepción del que recibe el producto o servicio.
- el valor es el resultado de la interacción en red de los actores involucrados en el proceso.
- en la medida en que las OID optimicen su red de relaciones y el intercambio que se produce como resultado de las mismas, serán capaces de ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido para sus clientes.
- la Gestión del Conocimiento y la Coproducción de Valor son procesos acoplados que pueden potenciarse uno al otro y facilitar, a su vez, la Gestión de la Innovación.

Esperamos que el trabajo realizado contribuya a comprender el proceso de Coproducción de Valor en las OID y que el modelo propuesto para dicho proceso contribuya a que dichas organizaciones optimicen la red de relaciones que establecen dentro del SI al que pertenecen. Como resultado de esta mejora en las interacciones que establecen con los otros elementos del SI, esperamos que las OID sean capaces de mejorar su Gestión del Conocimiento y de concebir productos y servicios que las empresas percibirán como favorecedoras de sus procesos de innovación y, por ende, de sus procesos de generación de valor.

### 3. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo se ha recurrido a los métodos de investigación que usan las ciencias sociales (11-14) citados en (15) para investigar la realidad social y, en concreto, a las técnicas de investigación cualitativa, cuyos pasos a seguir se describen en la figura 1.



Figura 1. Pasos a seguir en el proyecto de investigación social (tomado de Montoro, J. (2005)

Como se ha mencionado en la introducción, en este artículo se presentan los resultados del primer año de trabajo, en el cual se han concluido los tres primeros pasos de todo el proyecto de investigación. La concreción de dichos pasos se describe en la tabla 1.

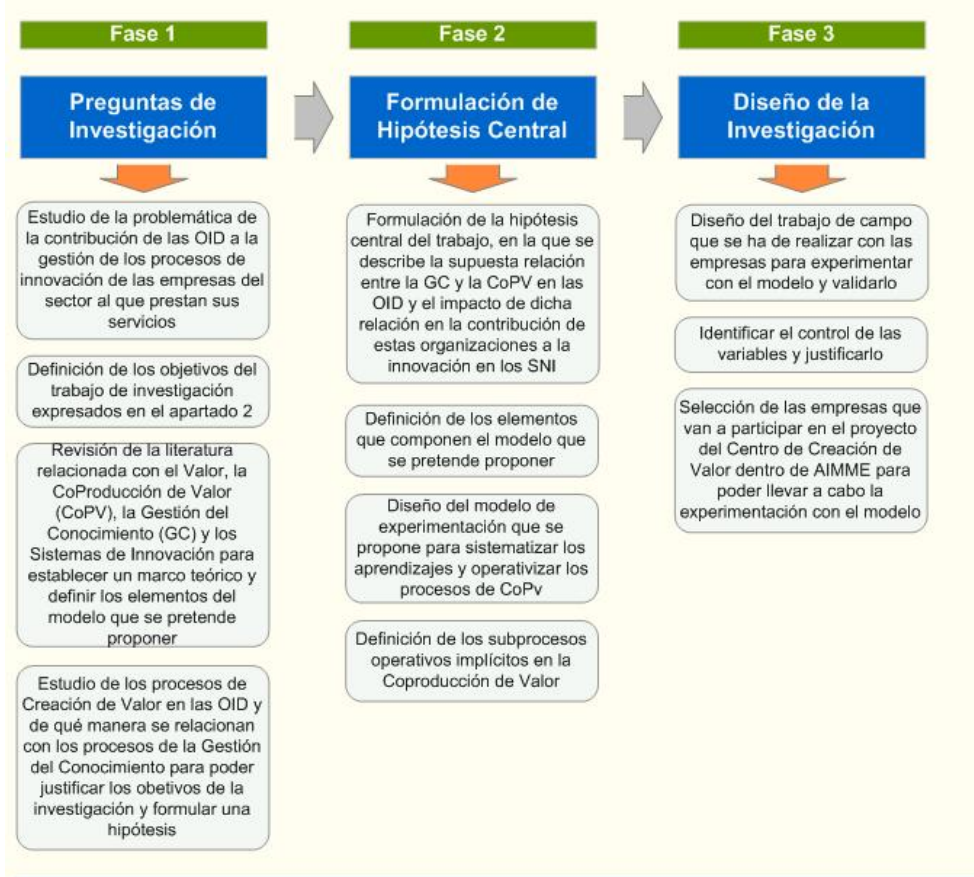


Tabla 1. Fases del trabajo de Investigación

## 4. Resultados

### 4.1. Relación de la Gestión del Conocimiento con la Creación de Valor.

El análisis formal de las relaciones entre la Gestión del Conocimiento y la Creación de Valor no han sido tema de estudio hasta la fecha. Se reconoce que se soportan mutuamente, pero no se han elaborado planteamientos teóricos que permitan no solo una mayor comprensión de las correlaciones que existen entre ambas disciplinas; sino también una práctica que ayude a integrarlos con la finalidad de fortalecer la capacidad de innovación y la competitividad de las organizaciones.

Los trabajos de Seaton y Bresó (16) y de Seaton y otros (17) apuntan a que entre la Gestión del Conocimiento y la Creación de Valor existen relaciones de complementariedad y de reciprocidad. La complementariedad resulta clara a partir de la afirmación de Snowden (18) según la cual, el valor del conocimiento está en las acciones que se derivan de su aplicación. A su vez, estas acciones generan el valor que justifica las transacciones de mercado que ocurren entre generadores y consumidores de bienes y servicios.

La reciprocidad se dará en tanto y cuanto la GC y la CV se fortalezcan mutuamente entre si. En este sentido, podemos afirmar que:

- Las prácticas y los métodos de la gestión del conocimiento, al reforzar la capacidad de innovación, potencian los procesos de creación de valor.
- La consideración explícita de la creación de valor en los procesos de gestión del conocimiento, al promover la identificación de los incentivos y beneficios alcanzables, abre posibilidades a la superación de una de las barreras más poderosas que se le

plantean a la GC: el factor cultural o humano. Es decir, los incentivos crean espacios para la participación y promueven las acciones generadoras de la credibilidad y de la confianza entre los participantes.

A futuro, puede resultar más efectivo considerar que tales procesos y procedimientos están acoplados entre sí. De esa manera, la complementariedad y la reciprocidad resultarían más evidentes; lo cual contribuiría a aumentar las sinergias y a facilitar la exploración y la experimentación con nuevos “operadores” capaces de aumentar la efectividad y la eficiencia de los procesos de generación de valor.

## **4.2. El Modelo Conceptual que se propone para analizar el proceso de Creación de Valor en las OID**

### **4.2.1. Elementos del modelo**

En el desarrollo del modelo hemos utilizado tres disciplinas que han venido consolidándose y convergiendo en la última década. Estas disciplinas son las siguientes:

- a. La Coproducción de Valor (CoPV):** Disciplina derivada del enfoque de Norman y Ramírez (8; 9; 19) comprende tanto la teoría como la práctica de los procesos mediante los cuales una organización desarrolla, a partir de ciertas necesidades sociales y de la interacción en red de los actores involucrados en el proceso, un conjunto de productos y servicios capaces de generar valor para su empresa y para sus clientes
- b. Las Teorías del Sistema de Innovación (SI):** Este enfoque propuesto entre finales de los 70 y principio de los 80 concibe la innovación como un proceso interactivo, en el cual es precisamente la red de vínculos de cooperación que se crea entre usuarios y productores la que permite el aprendizaje mutuo que culmina en avances tecnológicos determinados y en la creciente capacidad de todo el conjunto para identificar posibilidades de innovación y realizarlas (20-22 citados en 23; 24).
- c. La Gestión del Conocimiento (GC):** Disciplina relacionada con el desarrollo dentro de la organización de las habilidades estratégicas que permiten adquirir, crear, explotar y acumular nuevos conocimientos de manera continuada en un proceso recurrente y circular (25).

Tomadas en su conjunto, estas tres disciplinas contienen evidencias empíricas, desarrollos teóricos y prácticas específicas cuya integración puede dar lugar a mecanismos novedosos capaces de contribuir a resolver las dificultades relacionales y procesales (17) que han sido identificadas como una de las principales barreras a la transferencia de tecnologías y conocimientos desde las OID a las empresas y, en consecuencia, a los procesos de innovación dentro de un SI.

Como se ha planteado con anterioridad, la literatura sobre el valor demuestra que este es un concepto subjetivo en el cual la percepción del que lo recibe juega un papel fundamental. Dentro de los diferentes dominios del valor, existen, sin embargo, acepciones del término que forman parte del contrato social y que se aceptan de manera natural.

En el contexto del presente trabajo llamaremos a esas acepciones “*valor esperado*” y las usaremos para distinguir aquellas transacciones en las que existe una clara expectativa sobre lo que se debe producir. El valor esperado legitima la interacción y actúa como factor desencadenante en la medida en que crea las condiciones para los acuerdos entre las partes. Una vez iniciado el proceso de interacción que da lugar a la generación del valor, los resultados del mismo dependen de un dinámico y complejo proceso relacional.

Desde la perspectiva del presente estudio definiremos como “*valor dinámico*” al que resulta de dicho complejo proceso relacional. La principal característica del mismo es que abre las

puertas a un gran número de posibilidades que pueden o no ser explotadas durante, o más allá, del tiempo de interacción entre las partes.

Las ideas derivadas de la teoría de la Gestión del Conocimiento nos permiten apreciar en detalle el significado del valor dinámico. En tal sentido, nos parece de particular relevancia el concepto del Ba planteado por Nonaka y Kono a partir de las ideas de Nishida (26). Estos autores definen el Ba como un **espacio compartido para las relaciones emergentes** y se le considera como la plataforma que facilita la generación del conocimiento individual o colectivo. En consecuencia, el concepto del Ba presenta la generación del conocimiento como el resultado de un dinámico proceso que depende del contexto y de la calidad e intensidad de las relaciones que ocurran dentro del mismo.

Es evidente, entonces, que existe un paralelismo entre los procesos de la Gestión del Conocimiento que ocurre en los espacios que conforman el Ba y aquellos a través de los cuales tiene lugar la Coproducción de Valor. Dicho paralelismo viene dado por tres elementos presentes en ambas experiencias y que serán parte integral del modelo que pretendemos desarrollar. Esos tres elementos son:

- a. **El Elemento Recurso:** Constituido por los recursos físicos y financieros que sirven de soporte a la Coproducción de Valor.
- b. **El Elemento Humano:** Constituido por los agentes del Sistema de Innovación que se involucran, individual y colectivamente en los procesos mediante los cuales ocurre la Coproducción de Valor.
- c. **El Elemento Relacional:** Constituido por los intercambios de ideas, de experiencias y de conocimientos mediante los cuales ocurre la interacción entre los integrantes del elemento humano.

En el caso de la Gestión del Conocimiento la naturaleza de la transacción entre los tres elementos suele ser abierta y ofrecer muchas posibilidades; mientras que en el caso del valor, la transacción suele ser cerrada y limitada por acuerdos legales establecidos entre las partes. Por ejemplo, cuando una organización de I+D realiza un contrato con la Administración o con las empresas, tanto el objeto del mismo como la naturaleza de las contraprestaciones quedan claramente definidas. De acuerdo a esto, la transacción queda cerrada al cumplirse con el valor esperado por el cliente.

#### 4.2.2. El Modelo Conceptual

Las características principales del modelo conceptual que proponemos son las que se ilustran en la Figura 1. La intención de la figura es representar los aspectos más relevantes del proceso de Generación de Valor.



Figura 1. Representación esquemática del proceso de Generación de Valor

El punto de partida del modelo son las relaciones que se dan dentro del Ba. Tal espacio integra lo físico<sup>1</sup>, lo virtual<sup>2</sup> y lo mental<sup>3</sup> generando una plataforma para el avance de los procesos de Gestión del Conocimiento individual o colectivo. Según se observa en la figura, en este espacio confluyen las OID, las empresas y el resto de elementos del SNI con la finalidad de embarcarse en procesos de coproducción de valor. En las relaciones que se dan en ese espacio podemos distinguir tres componentes relevantes, como son:

1. **La Componente Social o Cultural:** Incluye la caracterización de la noción moral del valor, así como la cultura de la innovación de los elementos del SNI y la posibilidad de producir las sinergias que dan lugar a las relaciones emergentes.
2. **La Componente Conceptual:** Referida a la capacidad intelectual de comprender todas las implicaciones y la importancia de las relaciones que ocurren en los intercambios complejos, así como la capacidad para pensar y actuar estratégicamente en pos de objetivos que beneficien a todos los elementos del SNI.
3. **La Componente Dinamizadora:** Relacionada con la capacidad de actuar, a partir del conocimiento derivado de la comprensión de las dos anteriores, en la dirección que da lugar a la coproducción de valor en las áreas del conocimiento de mayor impacto sobre el fortalecimiento de la capacidad de innovación y de la competitividad de la región o país dentro del cual se opera.

El recuadro central de la figura sugiere que, dentro del Ba, pueden ocurrir una serie de procesos capaces de producir, como resultado final, el valor creado. Por ejemplo, a través de las conversaciones estratégicas entre las OID y las empresas es posible generar una visión compartida de la cual se deriven muchas oportunidades para la generación de valor a lo largo de todo el Sistema de Innovación Nacional o Regional.

La exploración del potencial presente en las oportunidades da lugar a un proceso de negociación entre las partes para concretar los proyectos correspondientes. La ejecución de los proyectos crea las posibilidades para la experimentación con las prácticas de la organización virtual. Esto, a su vez, permite la generación de economías de escala derivada del acceso a recursos existentes dentro de un entorno distribuido.

En paralelo, las relaciones que dan lugar a la ejecución de los proyectos, cuando son bien conducidas, generan la confianza y la credibilidad entre las partes, aumentando el capital social y dando lugar a nuevas oportunidades para la creación de valor.

Los procesos brevemente descritos ocurren de manera recurrente entre las empresas y las organizaciones de investigación y desarrollo. En la mayoría de los casos, sin embargo, tales procesos permanecen en el espacio de lo tácito. A nuestro juicio, el atractivo del enfoque de Norman y Ramírez (8; 19; 27) radica en que intenta profundizar en el como de la Coproducción de Valor, y extraer, de ese conocimiento, pautas que permitan operacionalizar y sistematizar las acciones que permiten gestionar, con mayor efectividad el mismo.

En efecto, según el modelo desarrollado por Norman y Ramírez (8; 19), la sistematización de los aprendizajes sobre la generación de valor se logra mediante la observación de cuatro subprocesos fundamentales que pueden ser visualizados en una matriz de dos por dos como la que se muestra en la Figura 3.

Como puede observarse en la figura, se trata de subprocesos que difieren en sus alcances, en las estrategias de implementación y en sus tiempos de ejecución. Lo verdaderamente relevante es que la práctica sistemática en torno a cada uno de los subprocesos constituye un factor esencial para lograr la maestría en la adquisición, dentro de la OID, de las

---

<sup>1</sup> laboratorios, oficinas, salas de trabajo.

<sup>2</sup> páginas web, teleconferencias, videoconferencias, bases de datos, etc.

<sup>3</sup> intercambio de experiencias, ideas, ideales y valores.



habilidades y destrezas que demandan las nuevas maneras de relación y de sistematización de la interacción con las empresas.



Figura 3. Los subprocesos operativos implícitos en la Coproducción de Valor

Los cuatro subprocesos sugeridos por Norman y Ramírez resumidos en la figura se diferencian, además, en la manera como contribuyen al proceso de innovación; y en la naturaleza del proceso de interacción que ocurre entre la OID y sus clientes dentro del Sistema de Innovación.

La **adición y la captación de valor** contribuyen al proceso de innovación conocido como incremental. Es decir, al análisis de las funcionalidades y del desempeño de un producto para generar cambios en su estructura que optimicen su desempeño y aumenten su atractivo ante el mercado.

La **extracción y la creación de valor** involucran al cliente en el proceso de producción de la innovación. En el primer caso la participación implica la disminución de costes de fabricación al trasladar parte de ellos a los clientes. Un ejemplo clásico de ello lo constituye la empresa IKEA (8), la cual transfiere a sus clientes los costes de transporte y de ensamblaje del producto final. En el segundo caso, las OID y las empresas participan, a través de la cogeneración de conocimientos, en un proceso que puede dar lugar a innovaciones de naturaleza aplicada o radical.

Tal y como se planteó en la sección 4.2, el esquema desarrollado por Norman y Ramírez ha sido empleado, fundamentalmente, en el análisis de los procesos de coproducción de valor que ocurren entre las empresas. Se ha comentado además que la naturaleza de los intercambios complejos en los que se involucran los elementos de un Sistema Regional o Nacional de Innovación presenta un mayor grado de complejidad que los propuestos por los mencionados autores.

La mayor complejidad es el resultado de la naturaleza multidimensional y multiinstitucional que resulta de la adopción del enfoque sistémico. El reto siguiente en la consolidación del modelo está en la sistematización de los procesos de interacción asociados a cada uno de los subprocesos planteados por Norman y Ramírez.

Desde la perspectiva del presente trabajo, lo anterior implica el análisis en profundidad de las relaciones entre los elementos del Sistema de Innovación y la construcción de metodologías que potencien la efectividad de las relaciones entre las OID y su entorno. Ambos aspectos serán el tema del trabajo del próximo año en el Centro de Creación de Valor de AIMME.

## 5. Conclusiones

Como ya lo expresamos en el apartado 2.3 la hipótesis centra de nuestro trabajo es: *“La Coproducción de Valor es un proceso cuya comprensión y caracterización, unido al de las prácticas de la Gestión del Conocimiento y al de las Teorías de los Sistemas de Innovación, contribuirá a aumentar, significativamente, el impacto que las relaciones entre las Organizaciones de I+D y las Empresas ejercen sobre los Sistemas Nacionales de Innovación”*.

Basados en esta hipótesis nos hemos planteado el objetivo de desarrollar un modelo que facilitara la comprensión del proceso a través del cual las OID generan valor, tanto para sí mismas como para las empresas del sector en el que actúan y que, a la vez, permitiera identificar el conjunto de operaciones, a través de las cuales se pueden sistematizar los aprendizajes y extraer pautas para operacionalizar y sistematizar las acciones que permiten gestionar con mayor efectividad el valor.

Para poder llevar a cabo este cometido ha sido necesario explorar los conceptos teóricos y evidencias empíricas desarrolladas por disciplinas como la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación, así como las teorías relacionadas con el valor y el proceso que lo genera.

En la indagación realizada a través de estos campos de conocimiento hemos encontrado que, entre ellos, existen ciertas relaciones de complementariedad y reciprocidad, las cuales, descritas en el apartado 4.1 del presente documento, tiende a validar la hipótesis de partida y nos ha permitido avanzar en el modelo que intentamos desarrollar, y que se ha explicitado en el apartado 4.3.2.

El análisis realizado revela que la coproducción de valor en las OID es el resultado de un complejo proceso en el cual intervienen tres dimensiones: la **Dimensión Social o Cultural**, la **Dimensión Conceptual**: y la **Dimensión Dinamizadora**, las cuales han sido descritas en el apartado 4.3.2.

La experimentación y la interacción en torno a estas tres dimensiones, las cuales determinan la naturaleza de las relaciones entre las OID y su entorno, ofrecen una posibilidad para la exploración consciente de los procesos de coproducción de valor. En tal sentido podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Las prácticas y los métodos de la Gestión del Conocimiento, al reforzar la capacidad de innovar, potencian los procesos de Coproducción de Valor en las OID.
2. Es el uso del capital intelectual de las OID lo que genera valor, en consecuencia, la Gestión del Conocimiento es un factor clave para apoyar los procesos de Generación de Valor por parte de las OID.
3. Los incentivos crean espacios para la participación y promueven las acciones generadoras de la credibilidad y de la confianza entre los participantes.
4. Los procesos y los procedimientos para la Gestión del Conocimiento y la Coproducción de Valor están acoplados entre sí.
5. La socialización es un proceso de comunicación alimentado por la confianza y el respeto mutuo entre las organizaciones I+D y las empresas. Cuando esa comunicación se centra

en la exploración y la experimentación consciente en torno a la coproducción del valor se abren nuevas oportunidades de relación.

6. El modelo de Normann y Ramírez permite sistematizar el proceso de la coproducción de valor en las OID y desarrollar procedimientos u operaciones que aumenten la efectividad de dicho proceso.
7. Existe un paralelismo entre los procesos para la Gestión del Conocimiento que ocurre en los espacios que conforman el Ba y aquellos a través de los cuales tiene lugar la Coproducción del Valor en las OID, es decir la co-producción de valor en este tipo de organizaciones se lleva a cabo en espacios compartidos similares al Ba.

## Referencias

- [1] Omae K., "Getting Back to Strategy, Marketing Strategy-An Overview", *Strategy Marketing Management*, No. 255, 1991.
- [2] Corey R., "Marketing Strategy-An Overview," *Strategy Marketing Management*, 1991, pp. 255.
- [3] Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne D., *Marketing Relacional*, Díaz de Santos, Madrid, 1994, pp. 16.
- [4] Kotler, P. and Armstrong, G., *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control, Ninth Edition*, Prentice Hall ed. 1996.
- [5] Kotabe M. and Helsen K., "Global Marketing Management," *West Sussex PO19 1UD*, 2004, pp. 109.
- [6] Zeithaml, V. A., "The New Demographics and Market Fragmentation," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. summer, 1985, pp. 64-75.
- [7] Porter, M. E., *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA, Mexico, 2002.
- [8] Normann, R. and Ramírez, R., "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 1993, pp. 65-77.
- [9] Parolini, C., *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*. John Wiley & Sons Ltd. England. 1999
- [10] Kline, S. and Rosenberg, N., "An Overview of Innovation," *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, edited by R. Landau and N. Rosenberg National Academy Press, Washington, DC, 1986.
- [11] Babbie, E. R., *The Practice of Social Research*, Belmont, CA, Wadsworth, 1979.
- [12] Giddens, A., *Sociología*, Ed. Alianza, Barcelona, 1991.
- [13] Kerlinger, F., *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Reinhart & Winston, New York, 1973.
- [14] Selltitz, C. e. al., *Research Methods in Social Relations*, Methuen, London, 1965.
- [15] Montoro, J., *Metodología Social*, UPV, Valencia, 2005.
- [16] Seaton, C. E. and Bresó, S., "El Desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento para los Institutos Tecnológicos," *Espacios*, Vol. 22, No. 3, 2001.
- [17] Seaton, C. E., Bresó, S., López, M., and Catalá, I., "Diseño del Centro de Creación de Valor de AIMME," *Espacios*, Vol 26, No. 3, 2005.
- [18] Snowden, D., "The Ecology of a sustainable Knowledge Management Program," *Knowledge Management*, Vol. 1, No. 6, 1998.

- [19] Normann, R. and Ramírez, R.. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. West Sussex PO19 1UD, England. John Wiley & Sons Ltd. 1994
- [20] Freeman, CH., *Technology Policy y Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter Publishers, Londres, 1987.
- [21] Lundvall, B. A., "Innovation as an interactive process. From users-producers interaction to the national system of innovation.," *Technical Change and Economic Theory*, edited by G.Dosi et als. Pinter Publishers, Londres, 1988.
- [22] Nelson, R. R., "National Innovations Systems: a Retrospective on a Study," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, No. 2, 1992, pp. 347-374.
- [23] Fernández de Lucio, I. and Castro, E., "Innovación y Sistemas de Innovación," *UPV*, 2001.
- [24] Pérez, C., "Nueva concepción de la Tecnología y Sistema Nacional de Innovación," *Cuadernos del CENDER*, Vol. Enero-Abril, No. 31, 1996, pp. 9-33.
- [25] Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.
- [26] Nonaka, I. and Konno, N., "The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 40-55.
- [27] Ramírez, R., "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research," *Strategic Management Journal*. France, Vol. 20, No. 1, 1999, pp. 49-65.

### **Agradecimientos**

Este trabajo de investigación está vinculado al proyecto "Diseño y Construcción de un Centro de Creación de Valor en AIMME" que se está llevando a cabo de manera colaborativa entre la empresa Global Metanoia S.L. y el Instituto Tecnológico Metalmeccánico AIMME.

Agradecemos el apoyo y la cooperación que AIMME nos ha brindado para poder llevar a cabo esta investigación.

### **Correspondencia** (Para más información contacte con):

Inanna M. Catalá Miguel. GLOBAL METANOIA S.L. Avda. Juan de la Cierva, 27 – 4ª, edificio Wellness II, Parque Tecnológico, 46980 Paterna (Valencia). Spain.

Tno. +34 06 136 78 95 Fax: +34 96 136 78 99 e-mail: [imcatala@globalmetanoia.com](mailto:imcatala@globalmetanoia.com)

URL: <http://www.globalmetanoia.com>