

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA
DINA-ITC

TEMA 39



Generación de relaciones

Autor:
Fernando Conesa Cegarra

Índice

| | |
|--|----|
| Breve presentación del autor | 1 |
| 1 Presentación del tema y objetivos de aprendizaje ... | 2 |
| 2 Antecedentes..... | 2 |
| 3 Entrar en contacto..... | 4 |
| 4 Las primeras presentaciones | 7 |
| 5 Las acciones de match..... | 8 |
| 6 Las conversaciones posteriores al match entre el investigador y la empresa..... | 10 |
| 7 Ejecución de la colaboración | 12 |
| 8 Seguimiento y profundización en la relación corporativa | 12 |
| 9 Herramientas en la gestión de relaciones universidad-empresa..... | 13 |
| 10 Textos de ampliación | 15 |
| 11 Webs de consulta | 15 |

Breve presentación del autor

El Dr. Fernando Conesa es Director del Servicio de Promoción y Apoyo a la Investigación, Innovación y Transferencia (I2T) de la Universitat Politècnica de València. Su formación es en ingeniería de alimentos y tiene un doctorado en sistemas de innovación y varias publicaciones en relación con las oficinas de transferencia de tecnología. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional como gestor de transferencia de conocimiento en la UPV. Desde 2017 cuenta con la certificación RTTP expedida por la Alliance of Technology Transfer Professionals.

Ha dirigido el desarrollo de la cartera tecnológica de la UPV, la promoción y la participación de los investigadores de la UPV en los programas europeos entre otros y los servicios de soporte de la investigación colaborativa y bajo contrato de la UPV. Igualmente, ha desarrollado el programa de prueba de concepto de la UPV y su programa de spin-off. Ha liderado la iniciativa UPV INNOVACIÓN de colaboración entre los servicios UPV de relaciones con empresas y Estructuras de Investigación para el desarrollo de relaciones corporativas.

Ha sido Coordinador de la RedOTRI de Universidades Españolas (2004-05) y responsable de la Encuesta de Investigación y Transferencia de Conocimiento de las Universidades Españolas (2007-2017) y el programa de formación de valorización RedOTRI (2007-2012). Ha sido miembro del Consejo de Dirección de la asociación Proton Europe y responsable de su Comité de Indicadores (2003-2007). Es miembro de la Asociación Americana de University Technology Managers (AUTM) y la Asociación Europea de Ciencia y Tecnología Profesionales (ASTP). En 2013 fundó la Asociación Española de TechTransfer, Innovación y administradores de investigaciones (RedTransfer), siendo su Presidente desde entonces hasta marzo de 2018.

1 Presentación del tema y objetivos de aprendizaje

En los temas anteriores del curso se ha tratado la cuestión de la “confianza” como un aspecto clave en la construcción de relaciones. También se ha trabajado cómo definir y buscar a las empresas o entidades con las que relacionarse, llegando, en lo posible, a la identificación de las personas a las que contactar.

En el presente tema abordaremos los pasos a dar en el establecimiento de contactos y la construcción inicial de relaciones a cargo de personal de transferencia de conocimiento. También en el seguimiento y mantenimiento de estas relaciones. Es importante advertir que la construcción de relación que puede realizar una OTRI es muy inferior a la que puede desarrollar el conjunto de la institución académica. La libertad de cátedra, la proyección individual de los investigadores y su actividad docente sobre estudiantes que en el futuro serán empleados y directivos en empresas es una fuente de capital relacional enorme que se traducirá, sin necesidad de esfuerzos comerciales adicionales, en relaciones universidad-empresa.

El tema está construido en torno a reflexiones sobre aspectos relevantes extraídos de la experiencia. No es, por tanto, un corpus de conocimiento académico basado en una observación sistemática de casos de los que deducir conclusiones más o menos científicas. Son tantas las circunstancias y la diversidad de situaciones y de contextos que inciden en la construcción de relaciones, que el aprendizaje sobre esta materia se apoya más en casos vividos y en la reflexión sobre los mismos, teniendo en cuenta la propia realidad.

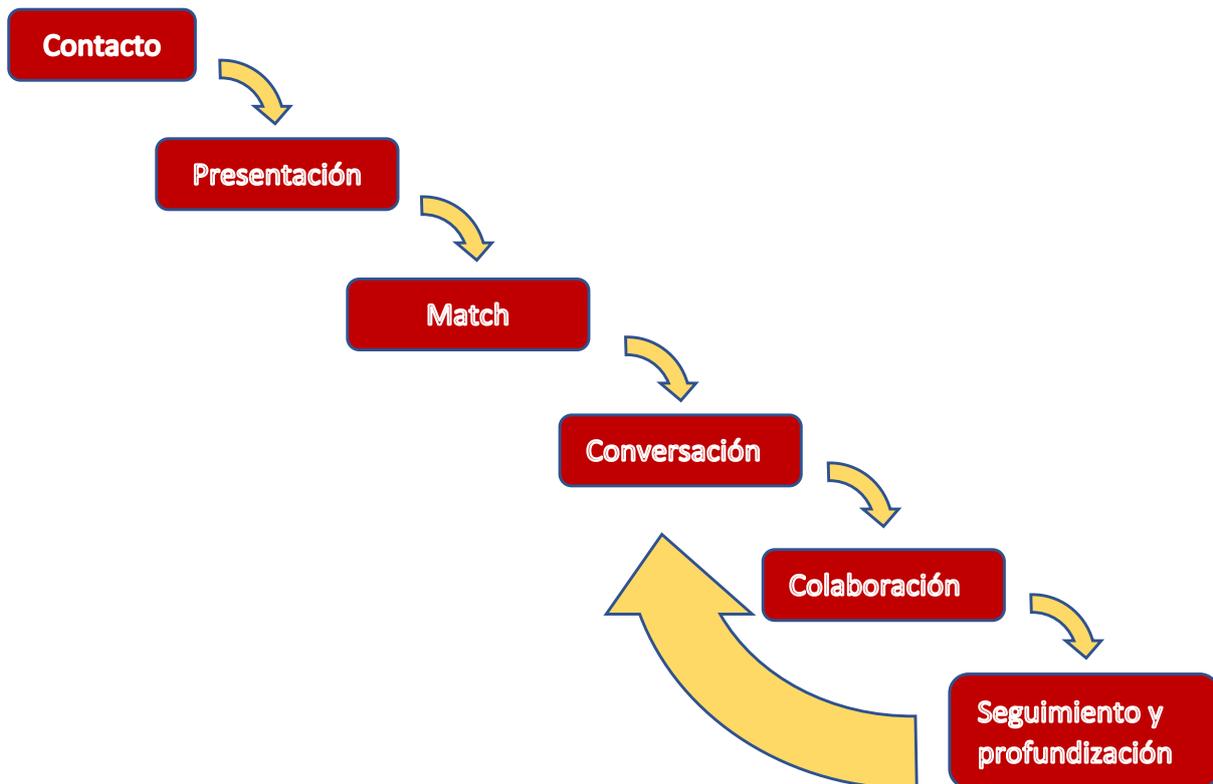
2 Antecedentes

Desde el año 2018 la UPV puso en marcha una iniciativa denominada UPV INNOVACIÓN, promovida desde i2T (la OTRI de la UPV) y la Fundación CPI que gestiona su parque científico. Uno de sus cuatro pilares, llamado “Engaging/Vinculación”, está orientado a generar relaciones con empresas a través de varias acciones. La más conocida y desarrollada es conocida como “Match UPV-Empresa” y ha permitido construir una metodología en materia de generación de relaciones universidad-empresa. El tema que se desarrolla a continuación está construido alrededor de este caso y se esquematiza en el Cuadro 1, que se irá desarrollando a lo largo del tema.

Para entender el caso es relevante dar algún dato más sobre UPV INNOVACIÓN. Esta iniciativa agrupa y coordina bajo un programa de trabajo conjunto diversas unidades con función de promoción en la UPV, además de i2T y FCPI. Entre ellas está CPI Europe, que asiste en la preparación de proyectos europeos, la Escuela de Doctorado, que promueve doctorados industriales, IDEAS UPV, que es la unidad que desarrolla el programa de emprendeduris-

mo, Generación Espontánea, que ampara e impulsa iniciativas de estudiantes, el Área de Cátedras, que promueve las cátedras y aulas de empresa, el Servicio Integrado de Empleo, que gestiona prácticas de estudiantes en empresa y selección de egresados para empresas, el Centro de Formación Permanente, que gestiona la formación no reglada y por encargo y el Area de Comunicación. Participan también en UPV INNOVACIÓN los gestores de I+D de los institutos, varios Directores y dos externos, uno perteneciente a la Confederación Empresarial Valenciana, que facilita la conexión con el tejido industrial local, y otro de una consultora de estrategia de innovación contratada por la UPV para incorporar en todo el grupo más dinámica empresarial. Un grupo de trabajo de UPV INNOVACIÓN conduce la actuación Match UPV-Empresa, identificando las empresas objetivo y propiciando las acciones que permitan establecer la colaboración.

Cuadro 1. Metodología Match UPV-Empresa de generación de relaciones



3 Entrar en contacto

Previamente se debe haber indagado con quién se va a contactar: empresa y persona. Y habrá que saber todo lo que se pueda al respecto. Sobre la empresa, su sector, tamaño, su pertenencia a grupo empresarial, actividad económica, posición competitiva, actividad en I+D y tecnología, organización en innovación, noticias, relaciones previas con la institución. Sobre la persona, su posición en la organización y su relación con otras posiciones clave. La indagación alcanza también a la relación previa que haya habido con dicha empresa.

Esta indagación ha sido abordada en el tema anterior. Fruto de ella se obtiene una ficha de la empresa como la del caso que se muestra en el Cuadro 2. Probablemente no se consiga toda la información en la primera indagación, sino que se irá enriqueciendo en contactos sucesivos.

Cuadro 2. Ejemplo de Ficha Empresa

| | |
|----------------------------------|--|
| Empresa/grupo empresarial | <p>El Grupo Red Eléctrica es un holding de 20 empresas. La mayor es Red Eléctrica de España es el transportista único y operador del sistema eléctrico español (TSO). Su misión es operar el sistema en tiempo real, garantizando la continuidad del suministro y la integración segura de energías renovables. Concentra la mayor parte de la facturación. Reincan impulsa proyectos de almacenamiento energético en el archipiélago canario, como herramientas del operador del sistema para mejorar la garantía del suministro, la seguridad del sistema y la integración de energías renovables no gestionables en las Islas Canarias. La inversión en infraestructuras de transporte eléctrico en el exterior se canaliza a través de distintas filiales integradas en Red Eléctrica Internacional (REI). Actualmente, desarrolla proyectos en Perú, Chile y Brasil, a través de las filiales integradas en ella.</p> <p>En el sector de las telecomunicaciones, Reintel explota más de 50.000 km de red de fibra óptica oscura desplegada sobre la red de transporte de electricidad y la red asociada al servicio ferroviario en España, actuando como proveedor neutral de infraestructuras de telecomunicaciones para los principales agentes del sector y operadores de telecomunicaciones con presencia en el país. Hispasat, integrado recientemente en el Grupo Red Eléctrica, es el primer operador de infraestructuras satelitales de España y Portugal por volumen de negocio, el cuarto operador en Latinoamérica y el octavo a nivel mundial.</p> |
| Volumen de negocio | >1800M€ (2020) |
| Resultado | >730M€ |
| Actividad innovación | <p>Elewit es la empresa del Grupo Red Eléctrica que promueve y gestiona los procesos de innovación abierta de las empresas de dicho grupo. Lanza retos e invita a soluciones por parte de start-up y grupos de investigación.</p> <p>Baja actividad en I+D. Sin proyectos CDTI en 2019 y 2020. En 2021 participan Hispasat y REC en Misiones CDTI. REE en PIC-CDTI. Última patente en 2017.</p> |
| Actividad previa UPV | <p>Contrato 2021 de REE con Angel Bal**** sobre asesoramiento en la teledetección satelital de humedad en combustibles en la CV.</p> <p>Negociaciones en 2021 de Ramón B**** con REE para proyecto europeo.</p> <p>Puesta en contacto a través de Start-up Valencia con personal Elewit.</p> <p>Otras relaciones anteriores a 2010.</p> |
| Contacto | <p>Diana Or**** diana.or****@ree.es Innovation Strategic Alliance Manager, Elwit</p> <p>Elena Ben**** (elena.ben****@ree.es), Corporate Venturing & Innovation Ecosystems at Elewit</p> |

El caso de REE-ELEWIT del cuadro 2 pone de manifiesto el funcionamiento en innovación de una gran empresa del sector industrial, la cual tradicionalmente realiza baja actividad en I+D pero recientemente ha organizado este ámbito de la empresa poniendo en marcha una unidad de innovación abierta a través de la cual exploran ideas que precisan para sus retos y, por otro lado, las unidades de negocio buscan asesoramiento técnico especializado en expertos universitarios al margen de la organización en materia de innovación que tengan.

Este caso también pone de manifiesto otra circunstancia más habitual de lo que parece, y es que en la propia institución académica puede haber algún investigador que ya tenga relación con la empresa y que pueda realizar una presentación. Para conocer esto es importante que el personal de transferencia pueda rastrear la información corporativa que recoja tales relaciones. Dicha información puede proceder de relaciones en I+D, pero también de relaciones derivadas de prácticas en empresa, cátedras de empresa, formación permanente, proyectos europeos o incluso proveedores de la institución. Un sistema de información capaz de rastrear estas relaciones es una herramienta muy conveniente para conseguir estos recursos.

La primera puesta en contacto con la empresa puede realizarse por tres vías:

a) Por medio de una tercera persona que presenta a las partes

Se debe procurar que esta introducción conduzca a la persona adecuada. Para propiciar el contacto inicial, algunas recomendaciones pueden ser las siguientes:

- Acudir a los foros donde es posible encontrarse con las personas que se pretende. El personal de transferencia de conocimiento debe acudir a esos foros (jornadas, congresos, plataformas tecnológicas, clústers, redes...), conocer las personas que acuden a los mismos y las personas que pueden presentar a otras personas.
- Participar en instancias donde es posible encontrarse con intermediarios que pueden conocer a las personas objetivo. Las redes de transferencia de conocimiento son particularmente útiles para este propósito.
- El contacto inicial, si es informal, debe buscar posteriormente un espacio para dialogar con más tiempo y trasladar dos mensajes: uno que transmita que se es conocedor de lo que es la empresa con la que se quiere contactar y, otro, que se dispone de algo que puede ser de especial interés. También debe trasladar empatía y escucha. El momento para dialogar con mayor profundidad debe concertarse en un máximo de unos 7 días siguientes al contacto informal.
- Se debe tener sensibilidad hacia la persona que puede facilitar el contacto. En especial, si es un miembro de la misma institución que la persona de transferencia, debe conocer el propósito de la petición del favor de hacer la presentación y estar alineado con el mismo. Podría ocurrir que propiciar ese contacto lo pueda percibir como una amenaza. Al fin y al cabo, puede significarle un cliente que no querría compartir. Hay que valorar bien cómo proceder en esos casos. Lo que es claro es que la petición de favor para ser presentado a alguien no debe generar daño en quien reciba esa petición.

Todas estas recomendaciones son de sentido común en la generación de relación comercial entre personas y que se puede ver reforzado si, además, hay una expresión sincera de agradecimiento, un trato afable y una sensibilidad a los aspectos personales que se hayan manifestado en el contacto inicial. Estos rasgos de la personalidad sin características a buscar y cultivar en el personal al que se le asigne esta actividad.

b) De forma directa, lo que se suele denominar “a puerta fría”

La puerta fría es otro modo de establecer un contacto que no hay que desdeñar. Sí que es importante identificar la persona a la que contactar y no lanzar un mensaje a una cuenta genérica de la empresa. LinkedIn es un canal aceptado para establecer contactos con el perfil de profesionales que operan en las relaciones sobre investigación y tecnología y, el correo electrónico, si se dispone del mismo, también. El mensaje en estos casos debe comenzar con la propia presentación, mostrar conocimiento sobre el interés que pueda tener el interlocutor, indicar una solución que le pueda satisfacer y facilitar un contacto para paso siguiente. Y todo ello de forma muy breve y directa. A continuación, un ejemplo de lo que podría ser una fórmula de puerta fría.

“Estimada Sra. XXX

Mi nombre es Fernando Conesa y soy responsable de la oficina de transferencia de tecnología de la Universitat Politècnica de València (UPV). Conocemos la intensa actividad de XXXXX en diseño de sensores de materiales peligrosos. En la UPV desarrollamos puertas moleculares que abren nuevas posibilidades de detección de sustancias hasta la fecha inabordables, especialmente para protección medioambiental, que pueden ser de gran interés para su empresa. Si quiere conocer mejor las oportunidades que esta tecnología puede aportar a sus productos no dude en contactarme en 629***** o en mi correo electrónico para fijar una cita.

Cordialmente”

c) Dejándose encontrar

Se trata de lanzar mensajes a un público en el que se sabe que se encuentra la persona o empresa con la que se desea contactar, bien de forma presencial, bien a través de medios de comunicación que sean frecuentados por la empresa objetivo. El mensaje a transmitir puede ser más extenso (charla, artículo, reportaje), y aparentemente menos personalizado, pero igualmente efectivo si es capaz de señalar el reto al que se encuentra la empresa, mostrando datos que lo caractericen y que lo contextualicen.

Algunos foros son especialmente apropiados para esta vía de entrar en contacto:

- Plataformas tecnológicas de diversa naturaleza. Los casos más significativos son los partenariados y alianzas europeas vinculadas a los programas marco de la UE. Con el tiempo han ido evolucionando. Inicialmente como redes, luego como asociaciones, incluso como empresas conjuntas con la Comisión Europea. Casos como DAIRO/BDVA, EUROBOTICS, BBI,

IMI, CLEANSKY, FOOD4LIFE, SPIRE, EIP WATER... La participación en ellos exige el pago de una cuota en la mayor parte de los casos. A nivel nacional e incluso regional hay plataformas tecnológicas y clústers de innovación con participación de empresas e investigadores que también funcionan como foros en los que se definen retos y construyen consorcios. Muchos están financiados por ayudas públicas, por lo que suele ser fácil encontrarlos. Una participación activa en sus reuniones es una manera de “dejarse encontrar”.

- Eventos de *brokerage*. No requieren la membrecía en una red o asociación sino que son jornadas en las que se pueden presentar capacidades e intereses bien en una sesión pública, bien bajo un procedimiento de cita individual. Algunos se organizan para propiciar la participación en programas colaborativos. Otros son simplemente servicios que alguna entidad ofrece, como es el caso de la European Enterprise Network, a través de sus nodos regionales.
- Internet. En la red hay *Marketplaces* y otros en los que ofrecer o demandar capacidades y tecnologías. Algunos se limitan a publicar y facilitar mecanismos de alerta para notificar posibilidades de matching (EEN, INNOGET). Otros cuentan con equipos de consultores que son más proactivos en identificar posibilidades de interés en la relación. Algunas redes sociales como LinkedIn también pueden cumplir la función de publicar una capacidad o un reto y que la red de seguidores conteste solicitando entrar en contacto.

4 Las primeras presentaciones

El primer contacto debe dar paso a una primera presentación, en la cual mostrar los principales méritos que capten la atención de la otra parte. La experiencia UPV es que el mensaje tiene mucha más fuerza si es corporativo que si es parcial, ya sea . De modo que la orientación del mismo va a responder la pregunta: *¿qué puede hacer nuestra organización por la innovación de su empresa?*.

La UPV, al igual que cualquier universidad, puede ofrecer a empresas (y otro tipo de instituciones) cuatro “productos” que le aportan valor añadido a su innovación:

- Talento, en forma de estudiantes (prácticas) o egresados (grado, máster, doctorado).
- Formación especializada del personal de la empresa (formación permanente).
- Conocimiento (I+D, licencias sobre tecnología, consultoría, servicios basados en equipamiento científico).
- Nuevos negocios (start-up, spin-off).

Adicionalmente, la universidad ofrece un espacio para el mecenazgo (cátedras de empresa u otro tipo de donaciones), por el que la empresa puede mejorar su reputación y visibilidad.

La presentación de la universidad bajo este enfoque conlleva requerimientos e impactos organizativos relevantes:

- Coordinación de diversas unidades, en nuestro caso de 5 vicerrectorados diferentes. El paraguas de UPV INNOVACIÓN, ha permitido esta colaboración.
- Muestra de hitos y factores de prestigio corporativos, así como cifras relativas a esas actividades, cuya captación requiere disponer de un sistema de información bien engrasado.
- Organización de la oferta universitaria en todos sus frentes, y un modo fácil de conocerla.
- Propuesta de mecanismos de acceso a cualquier producto ofrecido por la universidad.
- Muestra de casos previos de relaciones con empresas relevantes que provoquen la reacción de “yo también quiero eso”.
- Elementos y directrices de imagen y comunicación corporativa.

La presentación es una acción comercial puntual de comunicación, normalmente apoyada en un material tipo Powerpoint, pero también requiere un soporte web que permita, fuera de la reunión, navegar por la información presentada y por mucha más que pueda complementar lo que es pueda ser de interés para una empresa u otro tipo de entidad para su estrategia de innovación.

Por otro lado, la presentación inicial es un espacio de escucha y de conocimiento de la otra parte, que va a aportar información adicional a la obtenida en la desk research previa. Dicha información va a permitir afinar el mensaje y preparar pasos posteriores.

Actualmente, muchas presentaciones son por videoconferencia. Sin embargo, no se debe olvidar que una reunión presencial permite captar otros elementos que inciden en la percepción. El aspecto del entorno (instalaciones, edificios, salas...), los momentos más informales de relación que se producen al tomar un café o una comida juntos, aportan información y mayor o menor empatía que inciden en la predisposición a la relación futura.

5 Las acciones de match

El siguiente nivel de “presentación” ya no es corporativo sino focalizado en los aspectos de interés mutuo. En UPV lo denominamos “match” y lo caracterizamos porque hay una presentación de varios grupos de investigación, que responden a cuestiones de interés para la empresa. En otras organizaciones lo denominan “discover”.

La metodología desarrollada en los “match” parte de retos de innovación planteados por la empresa. Los retos son la información de base que permite buscar investigadores que puedan aportar soluciones al mismo y que son los que tiene sentido presentar. Sin embargo, no es habitual que las empresas tengan identificados retos de innovación y, además,

no es evidente que éstos se revelen en un primer encuentro. Tampoco es claro ni unívoco cuánto de concreto o de general puede ser un reto.

Los rasgos que suelen caracterizar un reto de innovación son los siguientes:

- Responden a una cuestión estratégica, de posicionamiento en el futuro, no a un problema puntual. Sin embargo, problemas puntuales, normalmente para ser resueltos en el corto plazo, también resultan de interés para acciones match.
- Requieren ser explicados en un determinado contexto, bien sea de evolución del mercado, de una cuestión regulatoria, de unas condiciones de operación, de un cambio en el entorno físico, social, etc.
- Plantean una especificación o requerimiento de la meta a alcanzar, ya sea cuantitativa o cualitativa: un determinado nivel de eficiencia, de ausencia de residuos, de alguna propiedad física, química o factor económico.
- Incluso pueden proponer el perfil de experto o de solución que se busca.

El proyecto INNOTRANSFER de la Comunitat Valenciana, con una plataforma de innovación abierta sobre la que se exponen retos de innovación, es un buen ejemplo de la información que se persigue para describir un reto. También los “topics” que se plantean en los programas de investigación europeos suelen ser buenas referencias del nivel de concreción de un reto.

Bien porque la empresa no haya definido retos de innovación, bien porque resultan demasiado confidenciales como para revelarlos a investigadores que aún no conocen, lo cierto es que, a veces, la empresa lo que aporta son temáticas de su interés, pero sin definir más que una determinada área. No es lo mejor para una acción match, que es más efectiva cuanto más definidos y concretos son los retos. Pero también puede resultar válida en tanto lo que la empresa busca son ideas y capacidades en áreas de su interés.

La metodología de match UPV-empresa conlleva la difusión de los retos planteados por la empresa entre investigadores que puedan ser próximos a tecnologías de interés para abordarlos y la invitación a dichos investigadores a aportar ideas de solución a los mismos, a presentar a personal técnico de la empresa. Dichas ideas se recogen en una ficha con la que se confecciona un book que se envía a la empresa antes del evento, de modo que la empresa esté anticipada sobre lo que va a escuchar y pueda convocar a las personas apropiadas al evento.

Los retos de la empresa también son difundidos entre start-ups y spin-off de la UPV, y aquellas que responden también sus fichas son incorporadas al book y su intervención agendada en el evento.

El evento Match UPV-Empresa, se configura así como una acción corporativa, en la que participa la dirección de ambas partes para dar el mensaje de voluntad política de relación y de aspectos de interés estratégico de las partes. El grueso lo componen las presentaciones, necesariamente breves, de los investigadores y de las start-up y spin-off que han respondido a la invitación y que incorpora también a las unidades UPV que facilitan el acceso a talento y a formación permanente.

La jornada puede tener lugar en la empresa, en la universidad o de modo online por videoconferencia. En los casos de presencialidad hay, además, ocasión para hacer alguna visita a la fábrica o a los laboratorios, y permite espacios de relación informal, que ayudan al objetivo del evento.

Forma parte de la metodología del match una reunión previa con los investigadores participantes en la que se les informa de la dinámica de la jornada, del tiempo de que van a disponer (5-6 minutos), se les aporta una plantilla con la estructura de la información a transmitir y se les informa de cuáles son los resultados esperables del evento y los pasos siguientes. También forma parte de la metodología una encuesta, a contestar por la empresa en los días siguientes, en la que básicamente se les pregunta con quién querrían seguir hablando, así como la organización de las reuniones bilaterales correspondientes en un plazo de dos semanas, las cuales dan pie a las conversaciones que constituyen el siguiente paso en el proceso de construcción de relación.

Un evento de este perfil, en el que pueden llegar a participar una decena de grupos de I+D y startups, y que además es acompañado de cobertura en redes sociales, es una escenificación muy potente de potencial y voluntad de relación, que genera un impacto muy positivo, no sólo en la empresa, que encuentra delante una universidad organizada y cohesionada, sino también entre los investigadores, que ven acompañada su presentación de un marco institucional que les respalda y les aporta la marca de una institución sólida. Tiene también efectos colaterales interesantes, pues los investigadores de varios grupos se escuchan entre sí y surgen algunas ideas de mayor relación entre ellos.

Los eventos Match UPV-Empresa cuentan con una metodología, como se ha expuesto, que con el tiempo se va depurando. Pero no siempre se sigue en todos sus aspectos, sino que se adaptan a cada caso según el interés de la empresa. Precisan de bastante trabajo preparatorio, no sólo del evento en sí, sino de ir manteniendo y conduciendo los contactos previos, de los cuales, no siempre surge inicialmente el interés de organizar una jornada de este perfil. Requiere insistencia por parte del equipo de UPV INNOVACIÓN para encontrar el momento y el formato que resulte adecuado.

6 Las conversaciones posteriores al match entre el investigador y la empresa

El Match UPV-Empresa es una metodología para un primer encuentro de la empresa con la capacidad innovadora de la UPV. El investigador hace un pitch de pocos minutos en el que tiene que captar el interés de la empresa por la idea que propone. Y la empresa se encuentra con muchas ideas de las cuales tiene que seleccionar algunas, pues normalmente, no le interesarán todas o no podrá atender todas.

Cuando hay interés por alguna de las ideas, se entra en una fase siguiente de la relación. Se abre una “conversación” que se va a centrar en la maduración de una idea del investigador que se propone para abordar el reto planteado por la empresa. Si la conversación progresa bien, probablemente cristalice en la propuesta de un proyecto, bien a contratar directamente por la empresa, bien a presentar a alguna agencia de financiación pública, en formato colaborativo o empresarial con contratación.

Previo al arranque de la conversación se valora el interés de suscribir un acuerdo de confidencialidad (NDA). El NDA es un instrumento jurídico que va a proteger la conversación. En los primeros momentos de la conversación es probable que no se revele información sensible. Pero conforme se vaya avanzando en confianza, el NDA va a reforzarla pues la protección legal que conlleva permite compartir información con mayor tranquilidad.

El papel de la oficina de transferencia en la conversación puede parecer pequeño porque se trata fundamentalmente de una interacción técnica. Sin embargo, ese diálogo no se activa por el hecho de poner en contacto las partes o por facilitarles un NDA, sino que, aunque cabría suponer que las partes tuvieran que ser autosuficientes para desarrollarlo, puede ser necesario darle impulso. Las herramientas para ello son:

- a) Agendar y convocar las reuniones, evitando que pase demasiado tiempo o que queden sin cerrar o sin una acción de seguimiento.
- b) Recoger conclusiones de las reuniones y enviarlas a las partes, velando porque exista y se perciba progreso en la conversación.
- c) Ofrecer instrumentos de relación, explicando en qué consiste y cuáles son los pasos que hay que dar para establecerlos. No todo se resuelve con un contrato de I+D estándar con la empresa. La relación puede llevar a otras muchas posibilidades:
 - incorporar estudiantes en prácticas,
 - contratar egresados,
 - plantear trabajos de fin de grado o máster,
 - realizar pruebas exploratorias,
 - formar personal de la empresa,
 - proporcionar asesoramiento experto puntual o continuado,
 - realizar un proyecto en colaboración,
 - concebir y desarrollar una nueva empresa,
 - ejercer la empresa como promotor u observador en proyectos de investigación,
 - patrocinar actividad docente o investigadora.
- d) Asesorar en instrumentos de financiación pública, sobre todo para aquellas actividades que puedan suponer un mayor coste.

Una dificultad de esta labor de acompañamiento es que no es fácil de acotar el esfuerzo que conlleva, el tiempo que puede durar o el protocolo y ritmo de seguimiento que ejercer. En particular, puede resultar inviable si el acompañamiento asume la tarea de producir una propuesta de financiación, que requiere un trabajo intensivo, que requiere focalización y no admite atender diversidad de actividades.

En general, los estados por los que pasa la conversación son los siguientes

- Activa: se producen reuniones o se emplazan tareas para definir la potencial colaboración. Hay acciones de seguimiento programadas.
- Negociación: hay una propuesta en discusión con tareas y presupuesto o hay en curso la elaboración de una propuesta de financiación pública.
- Contratación: hay un acuerdo suscrito o la concesión de una ayuda pública.
- Cerrada: se ha desistido continuar con la conversación.

7 Ejecución de la colaboración

En esta etapa es donde tiene lugar el contenido de la relación y en donde se juega si la misma resulta o no satisfactoria. La satisfacción es la diferencia entre lo recibido y lo esperado, por lo que habrá que procurar no generar expectativas excesivas en la etapa anterior. El papel de la unidad de transferencia en esta etapa es de monitorización de dicha satisfacción por parte de la empresa y de vigilancia de incidencias y contratiempos que se pudieran producir. El cumplimiento del calendario de entregas y pagos es el elemento rutinario a seguir.

8 Seguimiento y profundización en la relación corporativa

Una vez que se pone en marcha una relación con empresa como las mencionadas, es preciso implementar un proceso de seguimiento y de cuidado de la relación con la empresa. Parte de seguimiento se produce al participar en las conversaciones que se abren con la empresa. Pero el potencial de nuevas relaciones puede ser mayor y, por ello, se precisa perseverar en una relación corporativa con los interlocutores de la empresa con los objetivos de:

- Conocer la evolución de la compañía, sus nuevos centros de interés y los cambios que pudieran afectar a su organización en investigación e innovación.

- Explorar nuevas áreas en las que puede resultar de interés abrir relaciones, bien sea mediante una nueva acción de match, que puede ser temática o focalizada en algún instrumento de relación no trabajado previamente.
- Vigilar incidencias que puedan estar ocurriendo en las relaciones en curso y abordarlas antes de que puedan representar una dificultad.

Es natural que cualquier relación que esté resultando positiva busque dinámicas de mayor desarrollo y profundización. En dicho desarrollo, más que en los pasos iniciales, es donde la relación aporta mayores y mejores retornos a las partes. La perspectiva de largo plazo y de maduración de la relación forma parte de la función de promoción de la relación universidad-empresa propia de las unidades de transferencia y conseguir relaciones de partenariado, duraderas y amplias es un objetivo deseable para una universidad.

Los rasgos que presenta un progreso en el estado de madurez de la relación son los siguientes:

- Las relaciones son de mayor intensidad (volumen económico, duración, complejidad...) y diversidad (captación de talento, formación, investigación, cátedras de empresa, unidades mixtas).
- Se generan relaciones entre los investigadores que desarrollan actividad con la empresa, configurándose de este modo una coordinación de la colaboración que la universidad desarrolla con la empresa.
- Se formaliza un espacio de seguimiento con implicación de la alta dirección. Normalmente, supone la firma de un Protocolo de Entendimiento (Memorandum of Understanding) o incluso de un Acuerdo Marco que establece condiciones generales a una línea de proyectos individuales.
- Se participa en la reflexión estratégica de la empresa en materia de innovación, incorporando investigadores claves en los consejos científico-técnicos de la empresa.
- La empresa participa en los consejos asesores o en los patronatos de los institutos de investigación, incidiendo de este modo en las estrategias de estos centros de I+D.

9 Herramientas en la gestión de relaciones universidad-empresa

Universidades y Centros de Investigación son organizaciones poco acostumbradas y poco adaptadas a establecer una estructuración comercial como suelen tener las empresas. La libertad de cátedra de sus investigadores las configura como entidades que alojan tantas unidades de negocio independientes como grupos de investigación formados por un investigador de plantilla y su equipo de colaboradores y estudiantes de doctorado. Unidades

de negocio que, en algunos casos, dentro de la propia institución, compiten entre sí por los mismos clientes y mercados. La agrupación de investigadores en institutos y centros de investigación permite reducir en buena medida la miríada de esas unidades de negocio y se consigue mayor masa crítica y capacidad de abordar proyectos de más envergadura. Aún así, sigue dándose esa competencia interna.

Además, la doble función, por un lado docente, de enseñanzas oficiales, con régimen de funcionamiento muy administrativo y, por otro, investigadora y transferidora, con un régimen económico más competitivo e incluso mercantil en la obtención de recursos también confiere un rasgo muy peculiar de dinámicas muy diferenciadas en cuanto a la dimensión comercial de la universidad.

Con estos condicionantes, las herramientas para la gestión de la relación con clientes, conocidas popularmente como CRM son poco frecuentes a nivel corporativo en los entornos universitarios. Sin embargo, no por ello no son necesarias. Una acción corporativa de desarrollo de relaciones universidad-empresa requiere disponer de este tipo de herramientas.

Un CRM debe ser capaz de mostrar, por un lado, el estado de relación con un tercero y, por otro, registrar la acción comercial que se realiza sobre el mismo. Los elementos esenciales a los que se enfrenta un CRM en el ámbito universitario para conseguir esas funcionalidades son los siguientes:

1. Integración de la base de datos de Clientes. Una parte relevante de la relación de la universidad con terceros no tiene carácter económico, es decir, escapa a los requerimientos de la organización contable y disciplinas fiscales. Es el caso, por ejemplo, de las prácticas en empresa o de las colaboraciones financiadas por agencias públicas, como son los proyectos de consorcio.

Por ello, puede resultar complicado conocer el estado de la relación con una determinada organización. Posiblemente resulte inmediato conocer ingresos y pagos con dicha organización, pero estudiantes en prácticas, estancias de profesores, participación en un mismo consorcio internacional o formación impartida por la universidad y recibida por sus empleados puede ser difícil de rastrear.

El problema planteado es abordable con herramientas de minería de datos (en la UPV lo hemos abordado con Microstrategy), pero el interés para hacerlo procede de la función comercial, cuyo peso en estas organizaciones es muy inferior al que tienen en el ámbito empresarial.

2. Control de accesos a la información. La idiosincrasia de la libertad de cátedra conlleva que en la Universidad puedan cohabitar unidades de negocio competidoras entre sí. Las unidades corporativas pueden tener visibilidad sobre la actividad de toda la organización, pero, en ocasiones, puede resultar problemático que una unidad pueda llegar a tener información de la actividad de otra unidad.

También en este caso el problema sería abordable si los sistemas de información tuvieran un alto nivel de granularidad en la configuración de permisos. Ello supone una complejidad de las herramientas que sólo estaría justificada por una función comercial corporativa que quiera integrar o coordinar la actividad comercial de las unidades de negocio.

3. Seguimiento de la acción comercial. Este es un aspecto más abordable con herramientas de CRM. En la metodología Match UPV-Empresa mencionada, los elementos básicos que requiere la herramienta son:
 - a. Tabla de Entidades integrada o conectada con la base de datos corporativa de terceros de la Gestión Económica de la institución. Presenta la dificultad de no contar con un identificador único a nivel global. En esta tabla puede incorporarse la información presentada en la ficha de empresa indicada más arriba.
 - b. Tabla de Personas integrada o conectada con la base de datos de Recursos Humanos de la institución y, por otro lado, que incorpore las personas de contacto de terceros. La gestión de personas no es nada trivial, no sólo por la regulación legal que tiene su tratamiento, sino por su movilidad por diferentes organizaciones.
 - c. Tabla de Eventos/Reuniones, en la que registrar participaciones en jornadas o en sesiones de matching o tareas de seguimiento.
 - d. Tabla de conversaciones, en la que registrar y hacer seguimiento de una relación investigador-empresa en relación a un tema determinado.
 - e. Tabla de mailing, en la que registrar las campañas y las acciones de difusión general que puedan hacerse con motivo de eventos, newsletter, etc.

10 Textos de ampliación

1. [LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO O EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD. UN FUTURO DE COLABORACIÓN](#). Fundación CyD
2. [MEJORAR LA CREACIÓN DE SPIN-OFF Y LAS LICENCIAS DE PATENTES EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS](#). Asociación Redtransfer y Fundación CyD (2019)

11 Webs de consulta

[Caso Match UPV-Elewit](#)

[Caso Presentación UPV INNOVACION](#)

[Base de Datos de empresas SABI](#) (accesos académicos en bibliotecas universitarias)

[Bases de Datos de Proyectos CDTI](#)

[Base de Datos Nacional de Subvenciones](#)

PROGRAMA DINA-ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



Entidades colaboradoras:

