

## AUTORES

### **MIGUEL ÁNGEL SOLÍS MOLINA**

Doctor en Administración y Magíster en Ingeniería – Énfasis en Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle (Colombia). Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Premio Nacional Otto de Greiff 2001. Mejor ponencia en el eje temático innovación y transformación productiva ASCOLFA 2017. Profesional G10 del Centro Nacional de Asistencia Técnica a la Industria – ASTIN del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Investigador Asociado en gestión de la innovación. Ha publicado artículos en revistas científicas como el Journal of Business Research, Journal of Business & Industrial Marketing y el Informador Técnico.

### **AUGUSTO RODRÍGUEZ OREJUELA**

Doctor en Ciencias de Empresa, Universidad de Murcia, España. Profesor Titular y Profesor Distinguido, Director del Grupo de investigación en Marketing, Categoría A por Colciencias, Universidad del Valle. Profesor visitante Extranjero, Universidad de Murcia, España. Investigador Senior. Reconocimientos a mejor Profesor Investigador Ascolfa 2019, mejor ponencia Track de Marketing Cladea 2017, mejor ponencia en Marketing y Management en el Global Conference on Business and Finance. Sus trabajos son publicados en el Journal Business and Industrial Marketing, Asian Pacific Journal of Marketing and Logistics, Journal Business Research, Health Marketing Quarterly, Journal of Electronic Commerce Research, Management Decision, Global Economy Journal.

### **MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO**

Catedrático de Universidad del área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia. Su investigación está centrada en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, principalmente desde una perspectiva vertical, de cadena de suministro y canales de distribución. Ha publicado numerosos artículos en revistas internacionales tan prestigiosas como International Journal of Research in Marketing, Supply Chain Management: An International Journal, Technovation, Journal of Business Research, European Journal of Marketing, Management Decisions, o European Journal of Agricultural Economics entre otros.



## ANEXO. INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO PARA LA EMPRESA

Por favor diligencie las siguientes preguntas:

**Explotación:** Entendemos por explotación el conjunto de actividades de innovación basadas en conocimientos existentes y a disposición de la empresa. Es decir, la empresa hace algo nuevo, pero explotando el conocimiento, productos o tecnología de los que ya dispone.

### Explotación organizacional

Expresar en qué medida su empresa ha realizado las siguientes actividades durante los últimos 3 años:

	En ninguna medida					En grado máximo					
Ha buscado nuevos mercados para sacar provecho de sus productos y/o tecnologías actuales.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha actualizado sus conocimientos en productos y tecnologías a partir de experiencias previas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha invertido en mejorar la productividad de las operaciones apoyándose en tecnología ya dominada por la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Para los problemas de sus clientes ha buscado soluciones que están próximas a las ya existentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha desarrollado nuevos productos en áreas en los que la empresa posee una experiencia significativa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En definitiva, su empresa ha desarrollado actividades de innovación basadas en la explotación de su conocimiento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NOTA: Si se responde dos o menos en el ítem 6 pasar al concepto de "Exploración".

### Modo de acceso a recursos y capacidades

Para el desarrollo de las innovaciones de explotación anteriores, en qué medida su empresa...

	En ninguna medida					En grado máximo					
Las desarrolló por sí misma sin necesidad de otras organizaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las compró o subcontrató a otras organizaciones (empresas y/u organismos).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coexplotación: colaboró con otras organizaciones para desarrollarlas conjuntamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En dichas colaboraciones, se puede decir que generalmente las decisiones se tomaban:	NOTA: Si se responde dos o menos en el ítem 3 salte a la frase 5.										
a. Informalmente, llegando a acuerdos sobre la marcha.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Según lo negociado y firmado en el contrato.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha utilizado o se ha apoyado en el SENA.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Exploración:** Entendemos por exploración el conjunto de actividades de innovación basadas en conocimientos totalmente nuevos, que no estaban previamente en la empresa y que desafiaban el modo en que se trabajaba hasta entonces. Es decir, la empresa hace algo nuevo, pero esta vez explorando conocimiento, productos o tecnología completamente nuevos para la empresa.

### Exploración organizacional

Expresé en qué medida su empresa ha realizado las siguientes actividades durante los últimos 3 años:

	En ninguna medida					En grado máximo					
Ha explorado productos y/o mercados hasta ese momento desconocidos para la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha adquirido habilidades organizativas y de gestión absolutamente nuevas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha desarrollado productos y/o tecnologías hasta ese momento desconocidos por la empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha fortalecido sus habilidades de innovación en áreas donde no tenía una experiencia previa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En definitiva, su empresa ha desarrollado actividades de innovación basadas en explorar conocimientos totalmente nuevos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NOTA: Si se responde dos o menos en el ítem 5 pasar a "Capacidad de absorción".

## Modo de acceso a recursos y capacidades

Para el desarrollo de las innovaciones de exploración anteriores, en qué medida su empresa...

	En ninguna medida					En grado máximo					
Las desarrolló por sí misma sin necesidad de otras organizaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las compró o subcontrató a otras organizaciones (empresas y/u organismos).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coexplotación: colaboró con otras organizaciones para desarrollarlas conjuntamente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En dichas colaboraciones, se puede decir que generalmente las decisiones se tomaban:	NOTA: Si se responde dos o menos en el ítem 3 salte a la frase 5.										
a. Informalmente, llegando a acuerdos sobre la marcha.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Según lo negociado y firmado en el contrato.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha utilizado o se ha apoyado en el SENA.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Capacidad de absorción

Expresé su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, referidas a la medida en que su empresa es capaz de...

	Total desacuerdo					Total acuerdo					
Identificar y adquirir el conocimiento externo que necesita.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entender, analizar e interpretar el nuevo conocimiento externo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Combinar su conocimiento interno con el nuevo conocimiento externo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realizar una aplicación comercial a partir del nuevo conocimiento externo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Capacidad de alianzas

Expresé su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo					Total acuerdo					
1. Su empresa tiene una larga tradición de colaboración en innovaciones con otras organizaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Tiene organizaciones a las que considera sus socios estratégicos para innovar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Usted y/o su personal es experto en tratar con socios a la hora de desarrollar e implementar innovaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Su empresa analiza continuamente lo que hace bien y mal en sus alianzas con socios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Su empresa traslada lo aprendido en unas relaciones de colaboración para innovar a la forma de trabajo en otras relaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10

## Desempeño de la empresa

Expresar su grado de satisfacción con el desempeño de su empresa durante los 3 últimos años en:

	Completamente insatisfecho					Completamente satisfecho					
1. Rentabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Ventas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Cuota de mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Productividad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Imagen y reputación exterior de la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ventaja competitiva de la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Adaptación a las nuevas necesidades y demandas de los mercados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Posicionamiento como empresa referente en el sector	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Satisfacción de los clientes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Capacidad innovadora de la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Capacidades profesionales del personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Motivación y satisfacción de su personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Aprendizaje sobre innovación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Proyecto de innovación

Reparta 100 puntos según la proporción del carácter de la innovación para su empresa.

EXPLOTACIÓN: El proyecto se basa en conocimientos ya a disposición de la empresa	%
EXPLORACIÓN: El proyecto se basa en conocimientos totalmente nuevos, que no estaban previamente en la empresa y que desafiaban el modo en que se trabajaba hasta entonces	%
Total	100 %

## Gobierno de la relación

En dicha colaboración, en qué medida cada uno de los siguientes aspectos se maneja entre informalmente o contractualmente:

	Colaboración informal: Las decisiones se toman informalmente, cooperando mutuamente y no es necesario firmar un documento					Contrato: Las decisiones se negocian, se firman contractualmente y se alude al contrato para hacerlas cumplir					
	Totalmente por informal					Totalmente por contrato					
1. La determinación de los roles y tareas a realizar por cada parte en cada momento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Los recursos y esfuerzos a aportar por cada parte en cada momento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Continúa

	Colaboración informal: Las decisiones se toman informalmente, cooperando mutuamente y no es necesario firmar un documento					Contrato: Las decisiones se negocian, se firman contractualmente y se alude al contrato para hacerlas cumplir					
	Totalmente por informal					Totalmente por contrato					
3. La planificación de las tareas a realizar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Los ajustes en el plan de trabajo en caso de ser necesarios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. El control del cumplimiento de las tareas/responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. El reparto de los beneficios y/o resultados obtenidos por la colaboración.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Las actuaciones en caso de que se produjeran incumplimientos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Desempeño del proyecto en colaboración

En la colaboración con el socio principal del proyecto, manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo					Total acuerdo					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Los resultados y beneficios obtenidos cumplieron las expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Se alcanzaron las metas que se establecieron.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. El tiempo y esfuerzo invertido en el desarrollo y mantenimiento de la relación de colaboración valió la pena.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. La relación de colaboración con el socio fue productiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. La empresa quedó satisfecha con esta relación de colaboración.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Los costos del proceso se ajustaron a los presupuestados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. El proyecto fue un éxito financiero.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Las utilidades del proyecto coincidieron con proyectos similares en su empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. El proyecto se llevó a cabo en el tiempo establecido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. El proyecto se inició en el tiempo proyectado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Valores entre 0 y 3 se consideran bajos; entre 4 y 7, moderados, y entre 8 y 10, altos.



## Programa ditorial

### **Universidad del Valle**

Ciudad Universitaria, Meléndez

Cali, Colombia

Teléfono: (57) 321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>  
[programa.editorial@correounivalle.edu.co](mailto:programa.editorial@correounivalle.edu.co)

   | [programaeditorialunivalle](http://programaeditorialunivalle)