

---

## Prólogo

---

La misión de Fundación Caja Navarra es fomentar el desarrollo económico, cultural y social de Navarra. Este proyecto que fue apoyado a través de nuestras Convocatorias de ayudas es un ejemplo más del cumplimiento de los fines de nuestra entidad impulsando y desarrollando iniciativas de este tipo, en el campo de la investigación científica y técnica, así como la innovación.

El proyecto de estudiar las «asociaciones empresariales como agentes impulsores de la innovación estratégica en las empresas de Navarra» nace del grupo de investigación de la Universidad de Navarra «*Innovation Decisions in the Business Environment*». Los profesores que lo integran son especialistas en áreas tan diversas como las operaciones, innovación, creatividad, estrategia, ingeniería, diseño y comunicación en la empresa.

Este trabajo pionero pone foco a las asociaciones porque apoyan y propulsan la innovación entre sus empresas afiliadas. Sin embargo, paradójicamente, aunque las asociaciones desarrollan muchas actividades relacionadas con la innovación, todavía no son conscientes de su papel y potencialidades.

Otra de las novedades del libro es el método utilizado de «investigación en acción» en el que los autores y las 21 asociaciones de la muestra han trabajado de modo colaborativo. Estas asociaciones representan empresas de un amplio abanico de sectores e industrias de la Comunidad Foral.

No obstante, aunque el estudio empírico del libro se haya realizado en un ámbito regional como el navarro, su alcance es más amplio. Los autores dan un paso más y brindan al lector un modelo que han llamado «*innomediación model*», una guía paso a paso para potenciar el papel de las asociaciones en la innovación de sus empresas.

En definitiva, esta obra ofrece una perspectiva distinta sobre la dinámica de la innovación a través de la lente de las asociaciones. Volviendo a la primera frase con la que comenzábamos el prólogo, desde la Fundación Caja Navarra continuamos apoyando proyectos de calidad, para poder continuar con la finalidad que da sentido a nuestra entidad: la mejora social, económica y cultural de nuestra Comunidad.

*Javier Fernández Valdivielso*  
*Director General de Fundación Caja Navarra*

---

## Introducción

---

Actualmente el escenario económico y de los negocios se caracteriza por el cambio y la complejidad, lo cual implica nuevas condiciones y desafíos para las empresas (Mootee, 2013; Ramaswamy y Ozcan, 2014). Como consecuencia, éstas requieren gestionar su innovación de manera estratégica para impactar de forma positiva en su crecimiento y su rendimiento (Keupp et al., 2012). Este reto implica que los directivos empresariales cuenten con una visión multinivel de la innovación estratégica (Drazin et al., 1999; Sears y Baba, 2011; Mejia-Villa, 2016) para generar cambios a nivel organizacional que les permitan a sus empresas crear valor y ser competitivas.

Desde esta perspectiva, a nivel individual y de grupo se hace necesario desarrollar las capacidades de los empleados para resolver continuamente problemas de manera creativa (Puccio et al., 2005; Borghini, 2005). A nivel organizacional, las empresas requieren entender los ciclos de innovación desarrollados por los avances de la ciencia, el mercado y la industria, que están generando constantemente nuevas soluciones, productos, servicios y cambios organizacionales (Berkhout et al., 2006). Por último, a nivel inter-organizacional e inter-institucional, las empresas, las organizaciones gubernamentales, universitarias y sin ánimo de lucro deben comprender que sus múltiples interacciones las hacen agentes que interactúan entre sí en diversos sistemas de innovación. Espacios donde desarrollan funciones transaccionales, al comprar y vender sus productos y servicios; así como funciones institucionales, al servir como facilitadores e impulsores de las demás (Miller y Floricel, 2007; Dalziel, 2007).

Dentro de esta dinámica, existe un tipo particular de organizaciones denominadas «intermediarias de innovación», cuya función principal es la de apoyar a las empresas en sus procesos de innovación. Para ello, identifican y llevan a las empresas conocimiento externo, con el fin de mejorar sus procesos de innovación y así, cerrar la brecha entre los conocimientos técnicos internos y externos (Burt, 1992; Quinn, 1999 y 2000). Dentro de aquellas intermediarias de innovación, se encuentran las asociaciones empresariales (AEs), como organizaciones con funciones

particulares como potenciadoras de la innovación de sus miembros (van Lente et al., 2003).

Las AEs son organizaciones de tipo institucional que facilitan los procesos de innovación de sus empresas afiliadas (EAs). Sin embargo, aunque las AEs tienen un papel relevante dentro de los sistemas de innovación a nivel global gracias a su acción regional y nacional, sufren de invisibilidad como organizaciones que fomentan la innovación. Esto ocurre por razones teóricas que no destacan a las asociaciones como organizaciones claves para la innovación, y de contabilización de resultados de la innovación empresarial, las cuales no permiten observar su importancia (Dalziel, 2006 y 2007). Adicionalmente, existen pocos estudios sobre las AEs que permiten argumentar su importancia como impulsoras de la innovación empresarial.

De igual forma ocurre en el contexto español y, particularmente, en la Comunidad Foral de Navarra, donde tampoco se han identificado estudios de este tipo. En consecuencia, este proyecto se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el papel de las AEs como intermediarias de innovación estratégica de sus EAs, y de forma específica, en el entorno geográfico de Navarra?

Con el fin de responder a esta pregunta, este estudio desarrolla la fase diagnóstica de un proyecto de investigación bajo la metodología *Action Research* (Chein et al., 1948). En este proceso, la investigación tomó una muestra de 21 AEs de Navarra e indagó sobre sus funciones de intermediación de innovación, las actividades de innovación de sus EAs a las que prestaron su apoyo como asociación, y sus capacidades dinámicas para la intermediación.

Este esfuerzo fue realizado por el equipo de profesores del grupo de investigación «*Innovation Decisions in the Business Environment*»<sup>1</sup> de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra, coordinado por el profesor José Antonio Alfaro. Este estudio forma parte de su línea de investigación «intermediación de la Innovación» y se enmarca en el trabajo doctoral de Andrés Mejía-Villa, titulado «*The role of industry associations as drivers of strategic management of innovation in industry*»<sup>2</sup>. Esta investigación se realizó gracias a la financiación de la Fundación Caja Navarra en su convocatoria 2015 y con el apoyo de la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN).

En su desarrollo, este documento presenta en los Capítulos 1 al 4 un marco teórico novedoso para la comprensión de la dinámica de la intermediación en innovación en la que participan las AEs junto con sus EAs. Posteriormente, los Capítulos 5 y 6 muestran el enfoque metodológico del proyecto y sus etapas. A continuación, se describen en los Capítulos 7, 8 y 9 las características de la muestra de AEs navarras, se explican los resultados del estudio y se propone una tipología de aso-

---

1. En castellano: Decisiones de innovación en el ambiente de negocios.

2. En castellano: El rol de las asociaciones industriales como motores de la innovación estratégica en la industria.

ciaciones como intermediarias de innovación. En el Capítulo 10 se propone un modelo de intermediación en innovación aplicado a las asociaciones, como respuesta a las oportunidades de mejora existentes en este campo. Finalmente, este documento presenta las referencias bibliográficas del estudio y sus anexos, entre ellos la encuesta utilizada.

### **Grupo de investigación *Innovation Decisions in the Business Environment***

Este grupo pertenece a la línea de investigación *Industry for Society* de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Su objetivo principal es avanzar en temas de investigación que puedan ayudar a explicar algunos de los factores decisivos en la promoción de prácticas de innovación abierta en una empresa. Como propósito específico, se espera que sus resultados de investigación generen soluciones empresariales y a la vez, producción académica relevante. Éste es un grupo interdisciplinario, conformado por investigadores de diferentes orígenes, tales como administración, comunicación e ingeniería. Esto le permite desarrollar un enfoque integral en los proyectos de investigación para el análisis de los procesos de innovación organizacional.

Sus temas de investigación son: la innovación abierta, la gestión estratégica de la innovación, la capacidad de absorción, la relación entre la comunicación y la innovación, el papel de los intermediarios de innovación, el compromiso de los grupos de interés, la gestión de la cadena de suministro, la digitalización, y la relación entre la innovación y los resultados de la empresa. Los proyectos de investigación en aquellos temas se desarrollan bajo la metodología *Action Research* que le permite trabajar activamente con las partes interesadas como son las asociaciones empresariales, las universidades y/o las empresas.

### **Equipo de Investigadores**

*José Antonio Alfaro Tanco*  
jalfaro@unav.es



Licenciado en Administración de Empresas, y Doctor en Economía y Empresa de la Universidad de Navarra. Actualmente es profesor titular del Departamento de Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Ha realizado estancias como profesor visitante en *University of California* (Estados Unidos), la Universidad Carlos III (España) y *Lund University* (Suecia). José Antonio tiene una amplia experiencia en el desarrollo de pro-

yectos de investigación en gestión de operaciones, innovación abierta, *action research*, desarrollo de nuevos productos y análisis de *stakeholders*. Su trabajo ha sido publicado en revistas científicas de alto impacto como el *Journal of Cleaner Production*, *Production and Operations Management Journal*, *International Journal of Production Economics* y *Action Research Journal*. Actualmente, es coordinador del grupo de investigación *Innovation Decisions in the Business Environment*.

*Andrés Hernán Mejía Villa*  
amejia@alumni.unav.es



Profesional en Administración de Empresas y Magister en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Actualmente, es candidato a Doctor en el programa de Economía y Empresa de la Universidad de Navarra. Paralelamente, Andrés es profesor de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana (Colombia). Ha realizado estancias de investigación en la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y en el *International Center for Studies in Creativity* de la *Buffalo State, State University of New York* (Estados Unidos). Andrés ha sido docente de las áreas de estrategia empresarial, innovación y finanzas. Asimismo, ha sido director de los programas de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad de La Sabana. Pertenece a los grupos de investigación, *Innovation Decisions in the Business Environment* (Universidad de Navarra) e *Innovación y Estrategia* (Universidad de La Sabana), donde ha desarrollado investigación en torno a la creatividad, innovación y estrategia empresarial. Algunos de los resultados de su investigación han sido publicados en la Revista Cuadernos de Administración, Revista de Economía Institucional, *Journal of Cleaner Production* y en el libro *Big Questions in Creativity* 2016.

*Mónica Recalde Viana*  
mrecaldev@unav.es



Es Licenciada en Comunicación Audiovisual y Publicidad-Relaciones Públicas; así como Doctora en Comunicación de la Universidad de Navarra. Actualmente es Profesora contratada doctor del Departamento de Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Su investigación se centra en la gestión de relaciones entre empresa y sus *stakeholders* y aúna dos disciplinas clave para el desarrollo de este estudio: la comunicación estratégica y la

gestión empresarial. Ambas han sido objeto de análisis en sus publicaciones en diversos *journals*, capítulos de libros, congresos internacionales y proyectos de investigación en los que participa. Ha realizado varias estancias de investigación en la *Copenhagen Business School* (Dinamarca) y en la *Brighton Business School* (Reino Unido). Pertenece al grupo de investigación *Innovation Decisions in the Business Environment*, en el que estudia la influencia de los *stakeholders* como *drivers* de innovación.

María Isabel Rodríguez Ferradas  
mirodriguez@tecnun.es



Es Ingeniera Industrial y Doctora en Ingeniería Aplicada de la Escuela Superior de Ingenieros (TECNUN) de la Universidad de Navarra. Actualmente, es Profesora ayudante doctor del Grado de Ingeniería en Diseño Industrial y Desarrollo de Producto en la misma universidad. Ha sido profesora de diseño industrial, técnicas de diseño y creatividad, e innovación y emprendimiento. Asimismo cuenta con una amplia experiencia como consultora e investigadora en gestión de la innovación e innovación abierta para empresas. Su investigación ha sido publicada en revistas como *DYNA Management*, *Universia Business Review* y *Business Process Management Journal*. Gracias a su trayectoria, forma parte del grupo de investigación *Innovation Decisions in the Business Environment*.

## Agradecimientos

El equipo de investigación agradece, en primer lugar, a la Fundación Caja Navarra por la financiación otorgada para el presente estudio bajo su convocatoria de ayudas 2015. También, a la Confederación de Empresarios de Navarra que, a través de José Manuel Olivar nos brindó su apoyo, consejo y respaldo en esta investigación. Adicionalmente, queremos agradecer el apoyo y participación activa de las 21 asociaciones empresariales navarras que conformaron la muestra de este trabajo; especialmente la colaboración de Nerea Corera de ATANA, Mar González de AEGRAN, Ignacio Orradre de ANET y Luis Ursúa de ANTRV. Como expertos, fue fundamental el apoyo brindado por Elena Sanjurjo San Martín, profesora asociada de la Universidad de Navarra, en el diseño de la encuesta y tratamiento estadístico de sus datos. Así como también, el apoyo del profesor John Cabra del *International Center for Studies in Creativity* de la *Buffalo State, State University of New York*, quien revisó y comentó el diseño del *Innomediation Model* propuesto en el capítulo 10 de este libro. Adicionalmente, el equipo agradece a la Universidad de La Sabana la financiación de los estudios doctorales de Andrés Mejía.