

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DELPERU
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN Y POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN Y LA
TECNOLOGÍA



Análisis de la gestión de innovación en una empresa española de consultoría de negocios intensiva en conocimiento con participación en Perú.

Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología.

Presentado por: Walter David Estrada Córdova

Asesor: Domingo González

2016

RESUMEN

El presente trabajo de tesis está centrado en el análisis de la gestión y proceso de innovación de una firma de consultoría española (XYZ) con sede en el Perú en los últimos 6 años.

Al ser esta una empresa que brinda Servicios de Negocios Intensivos en Conocimiento (KIBS), el proceso de innovación sigue unas características muy particulares que difieren de la tradicional innovación tecnológica en el sector industrial (tangible o intangible). Es por ello que se utilizó algunos modelos ya establecidos en la literatura respectiva y se los adaptó a la realidad de la firma XYZ.

El estudio realizado tiene como base el estudio de casos: cuatro proyectos exitosos de la empresa XYZ en clientes peruanos del sector financiero y de telecomunicaciones. Junto con la información recopilada y las recientes teorías acerca de la innovación en servicios, se llegó a una serie de conclusiones en materia de innovación dentro de la firma XYZ y a una propuesta de valor para esta. Dentro de las principales conclusiones, podría decirse que la firma de consultoría XYZ es facilitadora de innovación para sus empresas clientes; que, en general, las KIBS generan innovación (de carácter ad-hoc) en el encuentro del servicio (interacción con el cliente) y que las empresas de servicios innovan con mayor frecuencia en el *qué* (servicio en sí) y menos en el *cómo* (proceso de entrega).

“Quien no vive para servir, no sirve para vivir.”

San Agustín, 340-430 D.C.

“Cuando se dispuso a inventar la bombilla de luz, Edison no estaba trabajando en mejorar las velas.”

Anónimo.

Dedicatoria

A Dios, dueño de mi vida y quien me contrató para administrarla.

A mi familia, cuyo apoyo y amor fue indispensable, porque no es la que escogí, sino la que necesito.

A mis profesores y compañeros de la maestría, de quienes aprendí demasiado y jamás olvidaré. En especial a Marta Tostes Vieira, quien me dejó lecciones sempiternas.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO TEÓRICO	4
I.1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES.....	4
I.1.1. EL SECTOR DE SERVICIOS: NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS	4
<i>I.1.1.1 CONCEPTO Y TIPOS DE SERVICIOS</i>	<i>4</i>
<i>I.1.1.2 EL ENCUENTRO DEL SERVICIO: LA TRIADA.....</i>	<i>8</i>
<i>I.1.1.3 EL BLUEPRINTING DE SERVICIOS.....</i>	<i>10</i>
I.1.2. INNOVACIÓN: CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS.....	12
<i>I.1.2.1 INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>12</i>
<i>I.1.2.2 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN</i>	<i>13</i>
<i>I.1.2.3 TIPOS DE INNOVACIÓN</i>	<i>14</i>
I.1.3. SERVICIOS EMPRESARIALES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO (KIBS)	16
<i>I.1.3.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LOS KIBS</i>	<i>16</i>
<i>I.1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS KIBS.....</i>	<i>17</i>
I.2. INNOVACIÓN EN SERVICIOS.....	19
I.2.1 DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA	19
<i>I.2.1.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS</i>	<i>19</i>
<i>I.2.1.2. TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS</i>	<i>20</i>
I.2.2 EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	21
<i>I.2.2.1. DEFINICIÓN E INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE INNOVACIÓN</i>	<i>21</i>
<i>I.2.2.2. PROCESO DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS: ESQUEMA.....</i>	<i>24</i>
I.2.3 EL SECRETO PARA UNA VERDADERA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS.....	26
<i>I.2.3.1. INTRODUCCIÓN A LA NUEVA PROPUESTA</i>	<i>26</i>
<i>I.2.3.2. MODELO DE LA ‘VERDADERA’ INNOVACIÓN EN SERVICIOS.....</i>	<i>27</i>
I.3. INNOVACIÓN EN LOS KIBS.....	31
II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
III. ESTUDIO DE CASO	36
III.1. XYZ: FIRMA DE CONSULTORÍA DE NEGOCIOS.....	36
III.1.1. PRESENTACIÓN DE LA FIRMA XYZ.....	36
III.1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	37

III.1.3. CORE BUSINESS DE XYZ	41
III.2. EL ÁREA DE I+D EN XYZ	42
III.2.1. INTRODUCCIÓN	42
III.2.2. PRINCIPALES FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS	44
III.3. XYZ: UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTENSIVA EN CONOCIMIENTO	46
III.4.3. XYZ COMO UN KIBS	46
III.4.4. PAQUETE DE SERVICIOS DE XYZ	47
III.4.5. BLUEPRINT DE XYZ	50
III.4. ESTUDIO DE CASOS: PROYECTOS EXITOSOS DE XYZ	53
III.4.1. CASO 1: “OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE UNA ENTIDAD BANCARIA, SEGÚN LAS ESPECIFICACIONES DE LA SBS”	53
<i>III.4.1.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</i>	<i>53</i>
<i>III.4.1.2. DESARROLLO DEL PROYECTO</i>	<i>54</i>
<i>III.4.1.3. RESUMEN DEL CASO</i>	<i>59</i>
III.4.2. CASO 2: “IMPLANTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE RIESGOS QUE PERMITA INTEGRAR EL APETITO AL RIESGO Y STRESS TEST DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS POR PARTE DEL DIRECTORIO”	60
<i>III.4.2.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</i>	<i>60</i>
<i>III.4.2.2. DESARROLLO DEL PROYECTO</i>	<i>61</i>
<i>III.4.2.3. RESUMEN DEL CASO</i>	<i>66</i>
III.4.3. CASO 3: “IMPLANTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS (ALM) Y CÁLCULO DE PROVISIONES Y RESERVAS, SEGÚN LAS ESPECIFICACIONES DE LA SBS, UTILIZANDO UN NUEVO SOFTWARE ADQUIRIDO, PARA UNA ENTIDAD ASEGURADORA”	67
<i>III.4.3.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</i>	<i>67</i>
<i>III.4.3.2. DESARROLLO DEL PROYECTO</i>	<i>68</i>
<i>III.4.3.3. RESUMEN DEL CASO</i>	<i>73</i>
III.4.4. CASO 4: “REORDENAMIENTO DEL MODELO COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: DISEÑO E IMPLANTACIÓN”	74
<i>III.4.4.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</i>	<i>74</i>
<i>III.4.4.2. DESARROLLO DEL PROYECTO</i>	<i>76</i>
<i>III.4.4.3. RESUMEN DEL CASO</i>	<i>79</i>
III.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	80
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

Índice de Figuras

Figura 1: Matriz del proceso de servicio. Fuente: de “ <i>How can service businesses Survive and Prosper</i> ” por Roger W. Schmenner (1986), p. 25, citado en Fitzsimmons (2006).....	6
Figura 2: La Triada del Servicio. Fuente: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008) citado en Álvarez (2015).....	9
Figura 3: estación de servicio de gas “Joy”, 910 Lake Shore Road Blvd W., Toronto, Canadá. Fuente: imagen disponible desde los Archivos de la Ciudad de Toronto, listada bajo la citación de archivo: Series 410, File 505, Item 8.....	10
Figura 4: diseño del Blueprinting para un servicio cualquiera Fuente: Lovelock, C., Wirtz, J., & Chatterjee, J. (2004). <i>Services Marketing People, Technology Strategy A South Asian Perspective</i> . Peason Education Inc, Delhi.	11
Figura 5: las dos principales categorías de las KIBS Fuente: Miles <i>et al.</i> (1994, pp. 19-20), citado en Muller & Zenker (2001).	18
Figura 6: modelo del Proceso de Innovación en los Servicios Fuente: <<Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología e Innovación para Empresas>>, citado en COTEC (2004).....	24
Figura 7: enfoque tradicional, el servicio como la unidad de análisis Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013)	27
Figura 8: enfoque centrado en las tareas, el trabajo del cliente como unidad de análisis Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013)	29
Figura 9: evolución de la facturación de la firma XYZ desde el 2002 al 2015 Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ	38
Figura 10: evolución de la planilla de la firma XYZ desde el 2002 al 2015 Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ	38
Figura 11: flexibilidad organizativa Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ.....	40
Figura 12: estructura del área de I+D Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ	43
Figura 13: Paquete del Servicio de la firma de consultoría XYZ Fuente: elaboración propia.....	47
Figura 14: Blueprint del Servicio de XYZ Fuente: elaboración propia	52

Índice de Tablas

Tabla 1: Influencia de las características de los servicios en el proceso de innovación Fuente: (COTEC, 2004).....	23
Tabla 2: modelo de innovación en servicios centrado en la actividad del cliente y de 4 pasos Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013).....	30
Tabla 3: comparación entre las características de la firma de consultoría XYZ y las propuestas por Miles Fuente: elaboración propia, según (Miles I. , Knowledge Intensive Business Services - KIBS, 2012).....	46
Tabla 4: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 1 Fuente: elaboración propia	59
Tabla 5: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 1 Fuente: elaboración propia	59
Tabla 6: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 2 Fuente: elaboración propia	66
Tabla 7: validación del modelo de (Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 2 Fuente: elaboración propia	66
Tabla 8: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 3 Fuente: elaboración propia	73
Tabla 9: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 3 Fuente: elaboración propia	73
Tabla 10: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 4 Fuente: elaboración propia	79
Tabla 11: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 4 Fuente: elaboración propia	80
Tabla 12: veracidad de las proposiciones de la investigación Fuente: elaboración propia	84

INTRODUCCIÓN

Tanto en los países desarrollados como en los más rezagados, el sector servicios se ha consolidado como el de mayor peso económico, siendo el principal motor de su crecimiento, incluso en los países en donde las industrias extractivas, la agricultura o la manufactura tienen un carácter predominante, ya que los datos recopilados de los últimos 30 años muestran que el crecimiento de los servicios ha sido exorbitante: hoy la economía de servicios es responsable de más de la mitad del empleo proporcionado y del valor agregado en la mayoría de países del mundo (Aboal, y otros, 2015). Asimismo, la OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) afirma que aproximadamente dos tercios del PIB y del empleo proviene del sector servicios y que el empleo en los subsectores de servicios financieros y servicios a empresas es considerablemente superior a aquel generado por las empresas manufactureras, incluyendo a los más que representativos sectores de automoción y el de tecnologías de la información (COTEC, 2004).

A pesar de la gigantesca relevancia actual del sector servicios, los estudios recientes han dejado de lado, paradójicamente, el análisis de la innovación en este ámbito (factor imprescindible en el crecimiento económico y en la competitividad de las empresas). Pese a esto, la errática idea de que los servicios constituyen un sector poco innovador (o poco generador de innovaciones) ha persistido en el ámbito de la investigación, la cual viene siendo escasa para innovaciones intangible, a diferencia de la innovación en bienes, en la cual existe una más que amplia literatura.

Es en ese sentido que el presente trabajo se enfocó en la descripción y análisis del proceso de innovación en una empresa de servicios intensivos en conocimiento, la cual recae en grupo de las KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*) y a quienes la literatura viene prestando mucha atención debido a su resalante carácter innovador. El objeto de estudio fue la firma de consultoría XYZ, cuya matriz se encuentra en Madrid, España, y viene trabajando con proyectos en Lima, Perú en los últimos 6 años. Principalmente, la actividad de la firma consiste en brindar asesoría profesional estratégica, tecnológica y de negocio a los principales bancos, empresas aseguradores, de telecomunicaciones y de energía de cada país en los que opera (Europa, Asia, América y África). De cara a obtener un acercamiento a la generación de innovación en la firma, la presente investigación tuvo como método el estudio de caso (de carácter descriptivo): cuatro proyectos exitosos de la firma de consultoría XYZ en el Perú, en donde los principales objetivos fueron:

- Estudiar el proceso de prestación de servicios de la firma de consultoría XYZ y el sistema de operaciones que maneja

- Identificar y estudiar el proceso de innovación en la prestación de servicios de XYZ
- Analizar el paquete de servicios de la empresa de consultoría XYZ para proponer innovaciones en su génesis, estructura o diseño
- Evaluar la cuota de innovación que la empresa XYZ aporta a sus clientes analizando los proyectos escogidos

El presente trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos. El primero de ellos es el marco teórico, el cual dará el sustento y soporte (valga la redundancia) teórico a la investigación mediante la introducción de los principales conceptos utilizados en el documento. Este marco se centra, principalmente dos aspectos: innovación y servicios. Ambos conceptos combinados sembrarán las bases para el estudio de la firma XYZ como una KIBS y su proceso de innovación.

En el capítulo dos, se describe la metodología de la investigación, en donde se indica qué tipo de investigación es la que se está realizando, cuáles fueron las herramientas para la captura de información, cuáles son las proposiciones de la investigación y el contexto en el que se realizó el presente trabajo.

El capítulo 3 es el estudio de caso. Aquí se describirá el objeto de estudio: la firma de consultoría XYZ, sus principales características y un mapeo del servicio que presta. Asimismo, se indica la unidad de análisis y una descripción detallada de los proyectos realizados por la firma que servirán como casos de estudio. Al final, se describe el proceso de innovación de la firma estudiada.

El capítulo 4 es el análisis de los principales resultados del análisis del proceso de innovación en XYZ, la discusión de estos resultados y el contraste con lo propuesto en la teoría y conceptos introducidos al inicio del trabajo. Aquí es donde se muestra el aporte del trabajo al conocimiento sobre las empresas de servicios y la innovación de las mismas, por lo que sería la parte más importante del documento, en donde se realiza el análisis central del problema y donde se halla el corazón de la investigación.

Por último, el capítulo 5 muestra las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de los análisis y resultados previamente expuestos. En general, se concluye que la empresa XYZ es una KIBS de tipo I (o tradicional) y que sí genera innovación, tanto en lo servicios que ofrece, como dentro de sus clientes, los cuales también pertenecen al sector servicios.

Desde un enfoque empresarial, el presente trabajo de investigación pretende descubrir nuevas formas en que las empresas de servicios puedan aportar valor a sus clientes, ya sea mediante la generación de nuevos servicios o vía la creación de innovadores procesos internos que le permitan mejorar sus servicios ofrecidos. Específicamente, para las KIBS cuyos clientes sean, también, empresas de servicios, se pretende encontrar un método que les permita generar innovación para ambas partes y mejora la

competitividad tanto del cliente como del proveedor: el encuentro del servicio es la clave y columna vertebral.

Finalmente, la presente tesis podría sentar las bases para el estudio (y/o generación) de innovación en las firmas de consultoría que desempeñan sus actividades en el Perú, ya sean firmas de consultoría estratégica, tecnológica, de negocios o las más tradicionales.

El presente trabajo se ha realizado, en primer lugar, gracias al apoyo del Ministerio de Educación, específicamente al CONCYTEC, por las becas otorgadas para cursar maestrías en CTI para los profesionales peruanos. Especial agradecimiento al Presidente de la República del Perú, el Sr. Ollanta Humala Tasso, por su preocupación y apoyo a la ciencia, tecnología e innovación en el país.

En segundo lugar y de igual importancia, esta investigación se ha llevado a cabo gracias al apoyo de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), quien no solo acogió a los responsables de la presente investigación sino que brindó todas las facilidades posibles para el desarrollo óptimo de la misma.

En tercer lugar, especial agradecimiento al Dr. Domingo González, asesor de la presente investigación, por su apoyo y enseñanzas permanentes, sus sabias y oportunas intervenciones para la resolución del presente trabajo y por su paciencia, fundamental para el desarrollo de la tesis.

Finalmente, al Socio responsable de la oficina de Lima de la firma de consultoría estudiada. Sin su apoyo y ayuda incondicional, no habría sido posible desarrollar de manera normal el presente trabajo.

I. MARCO TEÓRICO

I.1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

I.1.1. El Sector de Servicios: naturaleza y características

I.1.1.1 Concepto y tipos de servicios

Tanto en el Perú como en el mundo, los servicios se encuentran intrínsecos en el día a día de las personas. Desde el agua y la luz que son básicos en un hogar, la educación que se recibe en el colegio y universidad, y el servicio de telefonía celular que, hoy en día, es imprescindible en la intercomunicación humana del Siglo XXI. A pesar de no estar conscientes del rol fundamental que ocupa en la vida de la sociedad, los servicios se han convertido en la base del bienestar de la economía.

Si bien es cierto, la producción y fabricación de bienes es el núcleo de toda actividad económica; sin embargo, para que el usuario final pueda disponer de estos bienes es necesaria la utilización de un servicio que los haga posible, facilite o mejore. Es en este sentido que los servicios hacen el papel de complemento de un bien, por lo que ambos están ligados por naturaleza, más aún en la economía y mercados actuales, en donde las actividades de mercadotecnia, transporte, publicidad, entre otras, son indispensables para brindar bienestar al consumidor (Fitzsimmons, 2006).

La creciente importancia de los servicios en la economía se evidencia en los últimos estudios realizados por la OECD, los cuales señalan que 3/5 del total de empleos en sus países miembros pertenecen al sector de servicio (Wölfl, 2005). Específicamente en los “servicios de negocios” (servicios TIC’s, de finanzas, seguros, profesionales, científicos y de industrias técnicas), los que representan un significativo porcentaje del total de empleos en los países desarrollados: 25% en USA, 20% en el Reino Unido y 15% en Francia. Asimismo, el porcentaje de empleo en los países en desarrollo, miembros de la OECD, indica que los servicios tienen una tendencia al alza a pesar de tener valores pequeños (Gonzales, Jensen, Kim, & Nordas, 2012).

A modo de ejemplo, considérese la fabricación de un automóvil. El proceso que involucra la salida del auto hasta su compra por un individuo involucra varios servicios en el camino: el transporte de la fábrica al punto de venta, la publicidad para fortalecer a la marca, la contratación del personal encargado de la promoción del auto y los agentes que hagan posible el traspaso de este hacia el dueño final (notarios, administradores, etc.). Esto sin contar con el servicio posventa, tales como mantenimiento, limpieza, SOAT, seguro contra choques, etc.

Es así que Fitzsimmons (2006) concluye que los servicios se encuentran en el corazón de la actividad económica de toda sociedad; más aún, representan la evolución natural de estas economías desde la época preindustrial hasta la industrial y finalmente hasta la sociedad contemporánea de la información, en donde la comunicación electrónica ha revolucionado el modo de interactuar entre el cliente y los proveedores, minimizando el tiempo-espacio entre el fabricante, el proveedor del servicio y el cliente. Hoy en día, la actividad económica de una sociedad determina la naturaleza de cómo viven las personas y de cómo se mide su modo estándar de vida.

Pero para empezar a hablar del sector de servicios y, más adelante, de cómo gestionarlos, es indispensable definir qué es un servicio. La RAE indica que el vocablo “*servicio*” viene del latín *servitium*: acto y efecto servir, lo que nos da una idea de que el fin de un servicio es satisfacer, en primer lugar, a la persona o ente a quien se sirve. Existen muchas definiciones de *servicio* en la literatura, todas ellas incluyen a una actividad, una interacción y la satisfacción de una necesidad en un tiempo determinado. Fitzsimmons (2006, p.4) lo define como “...una experiencia intangible y perecible en el tiempo realizada por un cliente el cual hace del rol de co-productor.”

Otra definición interesante es la que propone Jean Gadrey (1992), citado por Dr. Xavier (2010), quien dice: “*Producir un servicio (...) es organizar una solución a un problema (un tratamiento, una operación) que no implica principalmente proveer un bien. Es poner un conjunto de capacidades y competencias (humanas, tecnológicas, organizativas) a disposición del cliente y organizar una solución.*”

Por tanto, el objetivo principal del servicio es brindar satisfacción al cliente por medio de una serie de actividades que el proveedor debe administrar correctamente. Por consiguiente, es indispensable una adecuada gestión del servicio para poder cumplir con las metas trazadas por la organización. El obtener un máximo rendimiento en la gestión de los servicios es vital: optimizar la cadena de suministro, desde la venta del mismo hasta su adquisición por parte del consumidor. El primer paso para lograrlo es realizar un esquema de clasificación de servicios que facilite el análisis de su naturaleza. Para poder enfocarse en la carencia de una adecuada gestión en los servicios de las distintas empresas, Roger Schmenner, citado por Fitzsimmons (2006), propone una matriz del proceso de servicio (Fig. 1):

La dimensión vertical mide el grado de intensidad de trabajo, el cual se define como la razón entre el costo de mano de obra y el costo de capital. Las empresas de servicio intensivas en capital, tales como aerolíneas, hoteles y empresas que alquilan maquinaria pesada, entre otros, se encuentran en la esquina superior izquierda, ya que se caracterizan por invertir fuertes cantidades de dinero para sus instalaciones y bienes de capital: de ahí el nombre de *fábrica de servicios*. Por otro lado, los arquitectos y bufetes de abogados, por ejemplo, brindan servicios intensivos en mano de obra, se encuentran en la esquina inferior

derecha, caracterizados por sus altos costos de personal con respecto a sus requerimientos de capital: *servicio profesionales*.

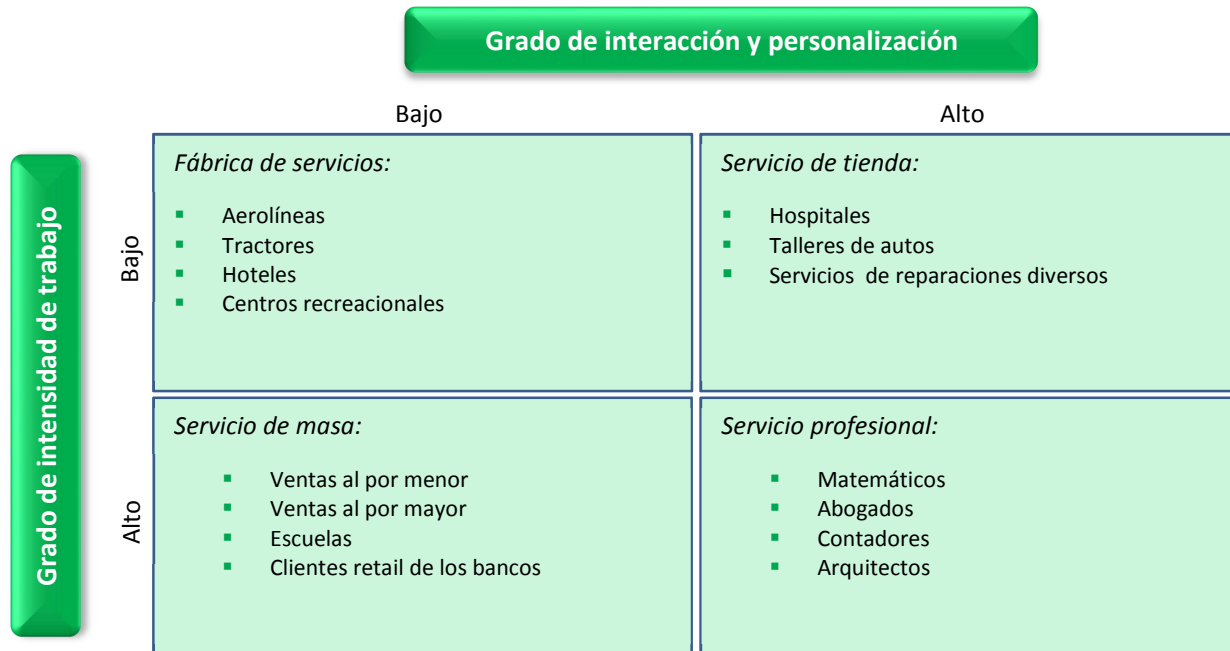


Figura 1: Matriz del proceso de servicio. Fuente: de “*How can service businesses Survive and Prosper*” por Roger W. Schmenner (1986), p. 25, citado en Fitzsimmons (2006)

El eje horizontal, por otro lado, mide el grado de personalización del servicio y cómo afecta la interacción cliente-proveedor en el servicio brindado. Los *servicio de tienda* brindan un servicio más personalizado pero a costa de una inversión importante de capital (i.e. los hospitales), mientras que los *servicios de masa* tienen bajos costos de capital pero con un trato indiferente hacia sus clientes.

Esta matriz brinda un panorama general que ayuda a administrar el proceso de brindar un servicio y de cómo optimizar la cadena de suministro para que el cliente se sienta satisfecho. Ubicar a su empresa prestadora de servicios dentro de la Matriz de Schmenner ayudaría a todo jefe de negocio a gestionar correctamente los servicios brindados de acuerdo con los objetivos de la organización.

Una vez identificado el cuadrante en que se encuentra la empresa, el siguiente paso es identificar el producto que se brinda. Este problema es bastante común en muchos gerentes debido a la naturaleza intangible de los servicios, lo que además complica las metodologías de medición del rendimiento en los negocios de servicios. Sin embargo, Fitzsimmons (2006) propone una solución mediante la introducción del concepto de *paquete de servicio*, al cual se define como el conjunto de bienes y servicios que son proveídos en cierto ambiente. Este paquete consiste en:

1. **Instalaciones de apoyo:** los recursos físicos que deben estar instalados antes de que se pueda ofrecer el servicio. Por ejemplo: cancha de fútbol, un ascensor de ski, un hospital, un avión, etc.
2. **Bienes de facilitación:** el material tomado o consumido por el comprador o los elementos proveídos por el consumidor. Por ejemplo: el balón de fútbol, tabla de esquiar, suministros médicos, alimentos, autopartes de repuesto, documentos legales, etc.
3. **Información:** información operativa o información proveída por el cliente para que haga posible un servicio eficiente y personalizado. Por ejemplo: historial médico de un paciente, sitios disponibles en un vuelo de avión, el lugar del cliente que permita que un taxi lo recoja, etc.
4. **Servicios explícitos:** son los beneficios que pueden ser percibidos expresamente por los clientes y que consisten en características intrínsecas del servicio. Por ejemplo: la sensación de bienestar y eliminación del dolor luego de haber sido retirada una muela, las altas velocidades que puede alcanzar un carro luego de ser reparado, el tiempo de respuesta de un banco, etc.
5. **Servicios Implícitos:** beneficios psicológicos que el cliente puede llegar a percibir que son extrínsecos a él. Ejemplo: el estatus de un título universitario expedido por la PUCP, la privacidad de los estados de cuenta bancarios, etc.

Todas estas propiedades son percibidas por el cliente, por lo que forman la unidad básica de la experiencia del servicio. Es imprescindible que se conozca y, sobre todo, se gestione correctamente este paquete de servicio para que pueda ofrecerse un producto adecuado a las necesidades del cliente. Por consiguiente, el primer paso para brindar un servicio de calidad al cliente sería ubicar el corazón del negocio en la matriz de Schmenner e identificarse claramente en la posición actual. Luego, es indispensable reconocer el paquete de servicio que ofrece la organización, de esta manera se logrará entregar exitosamente el producto al consumidor.

No obstante, el cumplimiento de ambos conceptos es una condición básica, mas no es suficiente. El factor humano, siempre complejo, es crucial en el proceso de servicios. En el mercado actual, es el cliente quien decide qué se fabrica, ya no el fabricante, como era en años anteriores. El consumidor final (o mercado objetivo) es quien decidirá qué servicio es el que más le beneficia de acuerdo con 3 ideas claves: **precio**, **conveniencia** y **seguridad**, por lo que el gerente deberá incluirlo como elemento clave en la toma de decisiones. Por lo tanto, es vital tener una comunicación constante y profunda con el cliente, de manera que permita conocerlo aún más que él mismo y anticiparse a los posibles cambios en el mercado. En palabras de Hipp & Grupp (2005), “*Los servicios se caracterizan por el muy estrecho contacto con el cliente (...). Especialmente, la orientación en el proceso de la mayoría de empresas requiere un contacto cercano con el cliente y esto puede ser visto como un factor de éxito en las compañías de servicios.*”

Es preciso señalar que la innovación es el factor fundamental para el éxito en el sector de servicios. A pesar de que se diga abiertamente que el sector de servicios es poco innovador, autores como Moncada (2014) afirman que la innovación se puede generar no solo en el servicio final prestado al cliente, sino también en los procesos internos, en la organización empresarial, el marketing y a la transformación de los procesos que generan el servicio como tal ofrecido al cliente, entre otros. Esto se puede comprobar analizando el paquete de servicio, en el que el factor creatividad es clave para poder crear un clima adecuado para la innovación y dar valor agregado al servicio final. Se debe remarcar que las tecnologías de información toman un papel importante en la innovación, ya que sincronizan el tiempo y lugar entre el proveedor del servicio y el cliente.

Existen muchas características que influyen en las actividades de innovación dentro de las compañías de servicios. Por ejemplo, Evangelista & Savona (1998) afirman que es muy difícil separar las innovaciones de producto y de proceso debido a la naturaleza intrínseca de simultaneidad durante la producción y consumo en los servicios. Como otra alternativa, Miles I. (1995) introduce el concepto de *innovación en la entrega*, que se refiere a la innovación en el proceso de envío, cubriendo los inconvenientes orientados al producto, como por ejemplo las máquinas con voz propia, servicios de consulta automatizada y otros equipos de autoservicio. Esta información es de mucha relevancia para los gestores de innovación que busquen una mejora sustancial en el negocio de servicios.

En conclusión, se puede decir que el sector servicios forma parte fundamental en la economía mundial y en la calidad de vida de la sociedad. Además, brinda una oportunidad importante de generación de conocimiento tanto para la parte académica, social y empresarial. Y, de acuerdo con lo escrito anteriormente, los gestores de servicios deberán incluir a la innovación como actor principal en su agenda de cara a la provisión exitosa de sus productos.

1.1.1.2 El Encuentro del Servicio: la Triada

La mercadotecnia de la venta de productos de estos tiempos utiliza muy a menudo la frase de “*vender una experiencia*”, esta idea se aplica desde hace varios años en la ingeniería de servicios a partir de un concepto introducido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008): el ***encuentro del servicio***. Para una gestión efectiva con el cliente, las organizaciones deben tener muy en cuenta la totalidad de la experiencia que un cliente tiene con determinada compañía. Si bien una gran parte de la satisfacción del cliente está subyugada al valor del servicio (o bienes) que se entrega, esta satisfacción no está limitada a los beneficios del producto, sino que la compra de dicha experiencia incluye una mezcla de beneficios físicos y no físicos (Álvarez, 2015).

Muchas empresas prestadoras de servicios (como restaurantes, hoteles y todas aquellas que tengan un servicio de atención al cliente) se caracterizan por un *encuentro* entre el proveedor y el cliente. Más aún, existen empresas, como las dedicadas a la consultoría, en las que la participación activa del cliente es parte fundamental en el acto del servicio, en donde la interacción se lleva a cabo entre dicho cliente y el personal de contacto. Para una representación visual de esta interacción, Fitzsimmons propone la *Triada del Servicio*: **la Organización + Personal de Contacto + Cliente** (fig.2)



Figura 2: La Triada del Servicio. Fuente: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008) citado en Álvarez (2015)

Según Álvarez (2015), los tres componentes de la triada deberían generar sinergia para crear un beneficio común durante el proceso del servicio; sin embargo, esta relación ideal no siempre es funcional debido a que uno de los componentes trata de ser el dominante en el acto del servicio de acuerdo con sus intereses:

- **El encuentro dominado por la organización:** en nombre de la eficiencia y/o reducción de costos, la organización toma la potestad de estandarizar el acto de servicio mediante procedimientos estrictos y limitando la discreción del personal de contacto; es decir, no se ofrece un servicio personalizado, si no que se le impone al cliente su necesidad independientemente de lo que este piense. Esta práctica suele generar frustración en el personal de contacto debido a la falta de autonomía durante la prestación del servicio.
- **El encuentro dominado por el personal de contacto:** el personal de servicio hace lo posible por limitar el alcance del acto de servicio con el fin de reducir la tensión y disminuir los esfuerzos, que son situaciones propias durante el proceso de satisfacción de las demandas y necesidades del cliente. Debido a que el cliente deposita su confianza en el personal de contacto, este adquiere autonomía y tiene la percepción de tener un dominio significativo en la ejecución de la actividad.
- **El encuentro dominado por el cliente:** el extremo opuesto a la estandarización es el servicio personalizado dominado por el cliente. En el caso de tener servicios estandarizados, el encuentro

típico dominado por el cliente es el autoservicio, en donde este tiene el control completo de las limitadas opciones ofrecidas en el servicio. En contraste, los servicios muy individualizados requieren de excesivos recursos de la organización para satisfacer al cliente, pero con un costo significativo. En muchos casos, uno de estos costos es la satisfacción del personal de contacto.

En conclusión, un ‘*encuentro de servicio*’ que finiquite en un acto satisfactorio y efectivo deberá balancear la necesidad de control de los tres participantes en el proceso de prestación de servicio. La necesidad de eficiencia por parte de la organización puede ser satisfecha cuando el personal de contacto está capacitado apropiadamente y tanto su papel en el proceso de servicio como las expectativas del cliente se comunican adecuadamente.

1.1.1.3 El Blueprinting de Servicios

El desarrollo de un nuevo servicio basado en ideas abstractas y subjetivas puede llevar a costosos intentos por traducir estos conceptos en una realidad física. Sin embargo, un método utilizado tradicionalmente durante el diseño de construcciones y edificaciones puede ser útil como herramienta en la ingeniería de los servicios: los *blueprints* (cianotipos, en Arquitectura). Este método consiste en hacer planos que contengan los dibujos de las estructuras que los arquitectos “elaboran en sus mentes” y lo plasman en un papel especial de color azul (de ahí el nombre), el cual contiene todas las especificaciones necesarias para la construcción de la obra (ver fig. 3).

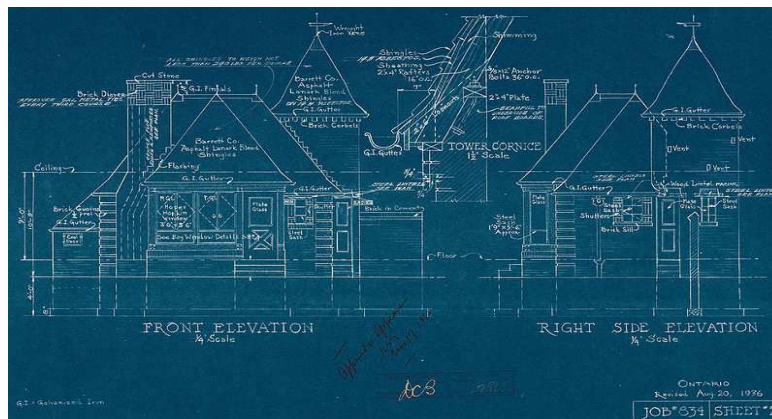


Figura 3: estación de servicio de gas “Joy”, 910 Lake Shore Road Blvd W., Toronto, Canadá.
Fuente: imagen disponible desde los Archivos de la Ciudad de Toronto, listada bajo la citación de archivo: Series 410, File 505, Item 8

G. Lynn Shostack (Fitzsimmons, 2006, pág. 82) propuso que el sistema de entrega de un servicio también puede ser representado gráficamente mediante un diagrama visual útil para el diseño de servicios en general: el *Blueprint del Servicio*. A diferencia del blueprint tradicional, para el caso de los servicios se utiliza un gráfico que describa detalladamente el proceso de la prestación del servicio, de inicio a fin y,

sobre todo, a las áreas involucradas directa o indirectamente con el cliente: *back-office* y *front-office*. Según Shostack, el diagrama del servicio debe incluir los siguientes elementos:

- ▶ La identificación de las tareas como las sub tareas que conlleva la prestación del servicio. Cuando sea el caso, debe presentarse un listado de tareas llevadas a cabo por las personas que proveen el servicio. También se deben identificar sectores y momentos en los que se anticipa que puedan haberse cometido errores o en donde haya riesgo de haber pasos repetidos y exista la posibilidad de cuellos de botella que puedan bloquear o dilatar la prestación del servicio.
- ▶ Las variaciones que se permiten en la prestación del servicio sin que se afecte la percepción sobre la calidad del mismo.

Adicionalmente, Bitner, Ostrom, & Morgan (2008) indican que un diagrama de prestación de servicios (blueprint) debe contener cinco componentes básicos:

1. Las acciones del cliente
2. Los puntos de contactos visibles entre clientes y empleados del proveedor
3. Las acciones tras bastidores no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados de proveedor
4. El apoyo y soporte necesario para la prestación del servicio que no son visibles al cliente
5. La evidencia física

La figura 4 muestra un esquema del blueprint para un servicio en general con base en un diseño propuesto por Lovelock, Wirtz, & Chatterjee (2004):

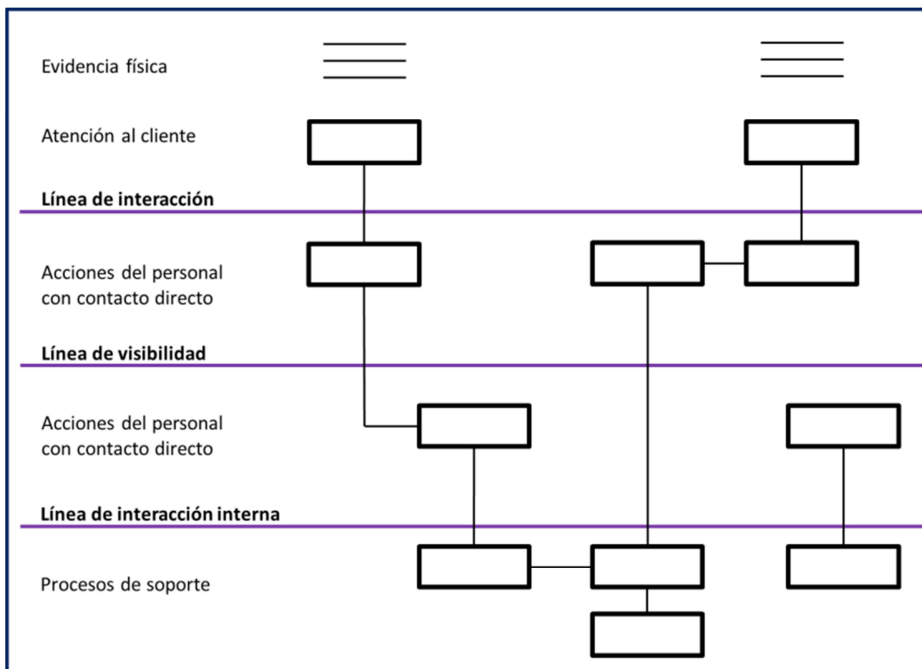


Figura 4: diseño del Blueprinting para un servicio cualquiera
Fuente: elaboración propia

I.1.2. Innovación: concepto y tipologías

I.1.2.1 Introducción

En general, se conoce que, en cualquier sistema económico, el tamaño de la salida depende esencialmente de lo que aporten las entradas de capital y de labor (mano de obra); es decir, que incrementando alguna de ellas, o ambas, se incrementará el tamaño de la salida. Sin embargo, esta afirmación fue puesta en cuestión con datos estadísticos de los años 1870 y 1950 por parte del profesor Moses Abramovitz de la Universidad de Stanford, quien encontró que, en un 85% de los casos, el aumento en los outputs no se explicaba por ningún aumento de los inputs, sean de capital o de mano de obra (Abramovitz, 1956). De ello se dedujo que existe una actividad que permite generar mucho más resultados utilizando los mismos insumos: los economistas la denominaron “factor tecnológico”.

Hoy en día, podemos saber que estos trabajos sentaron las bases para las primeras definiciones de lo que hoy conocemos como **innovación**: “lograr crecimiento económico con nuevas aplicaciones productivas, pero sin invertir más ni en labor ni en capital” (Ruta N Medellín, 2014).

Esa “aplicación” es resultado de la generación de nuevo conocimiento, gracias a la ciencia y tecnología, en el sector productivo y al mercado en general. Por lo tanto, hablar de innovación es hablar, al mismo tiempo, de inserción en (o creación de) nuevos mercados. Esta idea ya había sido analizada por uno de los pioneros en estudiar la importancia de la innovación en la economía: Joseph Alois Schumpeter. En su definición (Schumpeter, 1939), se resalta la estrecha relación entre innovación e invento, los cuales no son conceptos iguales, ya que las innovaciones implican desarrollos de los inventos, institucionalizando nuevos métodos de producción o introduciendo los nuevos productos o servicios en el mercado.

Todos estos estudios y análisis nos llevarían a aceptar que, en esencia, la innovación es el resultado de conjugar nuevas ideas (*creatividad*) con su aplicación en la sociedad para generar valor, la una sin la otra no produce innovación: **INNOVACIÓN = CREATIVIDAD & CREACIÓN DE VALOR** (Ruta N Medellín, 2014).

En otras palabras, no basta con tener una idea creativa para generar nuevas soluciones a problemas específicos y que sea compartida dentro de una empresa u organización. Asimismo, tampoco es suficiente el publicar ideas plasmadas en “papers”, libros, etc., o el materializar prototipos funcionales y patentes: ambas concepciones no garantizan que se esté generando necesariamente innovación. Podría decirse que son condiciones necesarias pero no suficientes.

Toda innovación deberá generar valor, al menos para muchas personas, por lo que en esencia es una actividad social. Es la sociedad quien define si hay o no generación de valor, ella es el juez último que determina si hay innovación y qué tan grande es: a mayor impacto social, mayor innovación. Una idea

puede ser muy popular, pero una innovación no se mide, necesariamente, por su nivel de novedad, aunque esta sea una característica de las ideas innovadoras. En palabras de Peter Drucker: “*La prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea....es su éxito en el mercado.*”

1.1.2.2 Definición de Innovación

Un referente importante para el análisis y recopilación de datos sobre innovación tecnológica es el Manual de Oslo, el cual forma parte de un conjunto de manuales, guías y directrices de la OCDE llamados “Familia Frascati”. Todos ellos están dedicados a la I+D (como el Manual de Frascati), a la sociedad de la información, a la interpretación de datos científicos, tecnológicos y de innovación, a los recursos humanos en ciencia y tecnología (como el Manual de Camberra), o sobre indicadores de globalización, entre otros .

A modo de guía, el Manual de Oslo define conceptos y clarifica las actividades que forman parte del proceso de innovación, así como los tipos de innovación y el impacto de dichas innovaciones en el desempeño de la organización, avanzando así en el conocimiento del proceso global.

En palabras del manual (OCDE, 2005), “*una **innovación** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores*”. Asimismo, el manual hace hincapié en la generación de valor que este nuevo “ente” (producto, proceso, método de comercialización u organización) crea; ya que define la palabra “*introducción*” como en **lanzamiento** de este ente **al mercado**, o si se ha utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa.

Es en este sentido que, por definición, la innovación involucra, en general, al sector privado como actor principal. Una innovación está destinada a generar una evolución en los negocios, lo que se traduce implícitamente en un aumento en la utilidad final de la empresa u organización.

Finalmente, se concluirá con una definición dada por Adair (citado en Álvarez (2015)): “*Innovar, literalmente, significa producir e introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo... En particular, combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha (p. 31)... es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo... No podemos eliminar el riesgo y seguir considerándonos innovadores (p. 38).*”.

Dado que existen tantas definiciones de innovación como autores escriban sobre ella (Presley, Sarkis, & Liles, 2000), en el presente trabajo se utilizará solo las anteriormente mencionadas de cara a cumplir con los objetivos propuestos: innovar en los servicios.

1.1.2.3 Tipos de innovación

De acuerdo con su **naturaleza**, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) distingue cuatro tipos de innovación: las innovaciones de **producto**, las innovaciones de **proceso**, las innovaciones de **mercadotecnia** y las innovaciones de **organización**.

- i. Innovación de Producto:** es la introducción al mercado de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en materia de uso (destino y/o facilidad), características, diseño, uso de materiales y componentes, entre otras características funcionales, que lo hacen diferenciarse notablemente (por el consumidor) de la competencia. Ejemplos: el televisor, los smartphones, entrega de menús a casa y oficina, cuenta sueldo de los bancos, etc.
- ii. Innovación de Proceso:** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de distribución o producción (incluye la organización de la producción). Esto implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Esta tipología engloba a la logística de la empresa, la reducción de costes y los métodos de creación y prestación de servicios. Ejemplos: aplicación de un sistema de trazabilidad de la mercancía por código de barras o con un chip de identificación por radio frecuencia (RFID), o el proceso de admisión por Primera Opción en la universidades privadas peruanas.
- iii. Innovación de Mercadotecnia:** es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Este tipo de innovación se enfoca en satisfacer las necesidades del consumidor, de abrir nuevos mercados o posicionar en el mercado un producto de una manera nueva con el fin de aumentar las ventas. Ejemplos (casos peruanos): la inserción en el mercado de la nueva mayonesa Alacena, la creación de la mantequilla Dorina, el aumento en las ventas de cerveza Pilsen con la nueva *botella verde*.

Desde el punto de vista del impacto que una innovación pueda generar, se podría clasificar a la innovación como **disruptiva** o **incremental**. A pesar de que la primera es menos frecuente que la otra y que sus efectos iniciales son mucho más poderosos, la segunda ha venido aportando gran valor a las

organizaciones y sociedades contemporáneas. De esta forma, si bien la menos espectacular es la incremental, su efecto acumulado es el que más aporta en crecimiento socio-económico a la sociedad (Ruta N Medellín, 2014).

El primero en acuñar el término de *innovación disruptiva* fue Clayton Christensen, de la universidad de Harvard, en su libro “*The Innovator’s Dilemma*”, en donde centra su postura en los efectos que cierto tipo de innovaciones tienen sobre las empresas líderes de los mercados (las disruptivas) y que provocan que las organizaciones mejor gestionadas del mundo fracasen a pesar de (y precisamente por) “hacerlo todo bien” (González, 2013). Christensen (1997) plantea dos tipos de innovaciones, inicialmente basándose en tecnología, cada una con efectos diferenciados sobre la industria:

- a. **Las innovaciones “de apoyo” o incrementales** (*sustaining innovations*): se caracterizan por la mejora continua del funcionamiento de un producto o proceso y, generalmente, las desarrollan y adoptan las empresas líderes de la industria (Sieber & Valor, 2007). Este tipo de innovaciones fomentan el funcionamiento del producto mejorado; es decir, toman un buen producto y lo mejoran continuamente.
- b. **Las innovaciones disruptivas** (*disruptive innovations*): son las que interrumpen y definen la trayectoria del funcionamiento del producto o servicio y, en general, son las que las empresas dominantes del mercado tienen dificultades para adoptarlas. Según la teoría de Christensen, para que una innovación sea disruptiva, esta debe “trepar sigilosamente” por debajo de un negocio existente y amenazarlo, poco a poco, con desplazarlo.

Para que una innovación sea disruptiva, es necesario verificar que una determinada industria se vea afectada de tal manera que cambie drásticamente, pudiendo incluso hacer que desaparezcan del mercado los productos o servicios que formaban parte de este antes de la irrupción de esta innovación. Es importante tener en cuenta que una innovación disruptiva no tiene que ser necesariamente de ámbito tecnológico, aunque esto sea lo más común; claro ejemplo de esto es el caso del Cirq du Soleil. Otro ejemplo de innovación disruptiva es el internet, que ha revolucionado muchos sectores, tales como las telecomunicaciones, educación, canales de venta, fotografía, etc.

Existen algunas otras clasificaciones de la innovación, como la innovación abierta y la innovación cerrada (Chesbrough, 2006). En el presente trabajo nos centraremos en las mencionadas anteriormente (disruptivas o incrementales) para definir un cierto tipo de innovación, específicamente orientada a la innovación en los servicios.

I.1.3. Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (KIBS)

I.1.3.1 Introducción al concepto y definición de los KIBS

En los últimos años hay cada vez más evidencia de que el sector servicios desarrolla un papel de gran importancia en el uso y generación de innovaciones, particularmente los servicios empresariales intensivos en conocimiento, denominados KIBS (*Knowledge intensive business services*). Más aun, el contundente crecimiento que han tenido estos KIBS en los últimos años constituye una parte significativa en el desarrollo de la tan mencionada “*economía del conocimiento*”, así como su indiscutible influencia en la generación y circulación del conocimiento en general (Muller & Zenker, 2001).

En ese sentido y, específicamente, en el contexto de las organizaciones (en especial aquellas enfocadas en el desarrollo de los negocios y las que buscan mayor participación en el mercado), la habilidad para renovarse, reinventarse e introducir innovaciones exitosas es un factor clave para el éxito, tanto de las firmas de fabricación, de manufactura e industriales como para el de las que prestan servicios (Tuominen & Toivonen, 2011).

El concepto de “KIBS” lo introdujo por primera vez Miles *et al.* (1995), quien los define como el conjunto empresas que ofrecen servicios dependientes del conocimiento o experiencia profesional de una disciplina específica, con una determinada técnica. Son organizaciones privadas cuyo surgimiento resulta de la creciente tendencia hacia la tercerización (*outsourcing* en inglés) de actividades de negocio, el incremento de la demanda de cierto tipo de conocimientos especializados (ya sea técnicos, sobre un nuevo mercado o respecto de regulaciones comerciales y/o ambientales) y el crecimiento acelerado de ciertos sectores empresariales que demandan apoyo para la aplicación de conocimientos genéricos acerca de tecnologías y aplicaciones para resolver problemas específicos de las empresas (Miles I., 2005 en Arroyo & Cárcamo, 2009).

Cabe resaltar que, a pesar de brindar servicio, los KIBS no excluyen estrictamente a los bienes dentro del paquete de servicio que ofrecen a sus clientes (i.e. la herramienta software especializada que debería adquirir un banco por parte de IBM para mejorar sus sistema de tratamiento de datos).

Es pertinente mencionar que se caracterizan por brindar servicios muy especializados, habitualmente son grandes usuarios de las TIC’s, así como creadores y difusores de importantes procesos de innovación, lo que les da a los KIBS una importancia estratégica y vital en otros sectores de la economía de forma indirecta (Windrum & Tomlinson, 1998).

Básicamente, los KIBS se conforman por empresas que brindan un servicio experto, negocio a negocio, en donde el conocimiento juega un rol fundamental tanto en el *reparto* o *entrega* del servicio como en el producto en sí (o *output*). Debido a que sus clientes suelen tener complicaciones y dificultades que son únicas en su círculo, las empresas KIBS encuentran difícil estandarizar por completo el conocimiento base que poseen; por consiguiente, tanto el proceso de aprendizaje como la búsqueda de nuevo conocimiento se vuelven, en muchos casos, parte del proceso de entrega del servicio final (Tuominen & Toivonen, 2011).

Es por esta razón que es típico en los KIBS la interacción entre el proveedor del servicio y el cliente, lo que propicia la generación de nuevos conocimientos y la compartición de los mismos. En consecuencia, las firmas de KIBS están soportadas mayoritariamente y de manera muy condicionada en las competencias profesionales de sus empleados, los cuales se vuelven pieza fundamental, junto con las habilidades de sus clientes, en la producción de un servicio exitoso (Miles, y otros, 1995).

Un ejemplo clásico que ilustra esta última idea son las que realizan las firmas de consultoría (en general), en las que un equipo de consultores trabaja “desde adentro”, en las instalaciones del cliente y le presta sus servicios (intensivos en conocimiento especializado) en constante interacción con él. Es en esta interacción en la que se generan nuevas dudas, aparecen nuevos problemas y se enriquece el conocimiento tanto para el cliente como para los consultores y, en consecuencia, para la consultora misma, quien es la que provee el *know-how*. Sin la adecuada experiencia y cualidades técnico-funcionales de estos, se crearía un ambiente inadecuado para la prestación del servicio.

Asimismo, con el fin de brindar un servicio óptimo, es indispensable obtener un profundo conocimiento sobre las necesidades y el *modus operandi* de la empresa cliente, por lo que los clientes que interactúen con los consultores deben poseer las correctas capacidades y la experiencia necesaria para poder realizar un proyecto con éxito, así como la disposición adecuada para relacionarse con un trabajador externo a su empresa.

1.1.3.2 Clasificación de los KIBS

Dado el importante rol que juegan los KIBS en el crecimiento de las empresas que requieran de sus servicios, así como en la economía de los sectores que intervienen indirectamente, es necesario analizar la naturaleza de las firmas que entran en dicha clasificación

En cierto sentido, según Muller & Zenker (2001), los KIBS pueden definirse como empresas “consultoras” de otras empresas en las que las primeras le ofrecen un servicio con alto valor intelectual

agregado a las segundas. Sin embargo, es necesario establecer una clasificación de los KIBS que refleje su diversidad de formas y actividades. Para ello, Miles, et al. (1994) las identifica dentro de dos categorías: KIBS I y KIBS II (ver figura 5).

La primera categoría (KIBS I) es nombrada por el autor como “servicio profesionales tradicionales”, tales como servicios de mercadotecnia, capacitación, servicios financieros, legales, administrativos, contables, reclutamiento, recursos humanos, ingeniería en construcción, arquitectura, servicios ambientales (recuperación de residuos contaminantes) o prestación de maquinaria pesada en la minería (como en el

KIBS I: servicios profesionales tradicionales	KIBS II: basados en nuevas tecnologías
<p><i>Susceptibles a “utilizar” nuevas tecnologías:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadotecnia y publicidad ▪ Entrenamiento (que no involucre nuevas tecnologías) ▪ Diseño (que no involucre nuevas tecnologías) ▪ Algunos servicios financieros ▪ Servicios de oficinas ▪ Servicios de construcción (ingeniería, arquitectura, etc.) ▪ Consultoría de gestión ▪ Servicios contables ▪ Servicios legales ▪ Servicios ambientales (que no involucren nuevas tecnologías, i.e. servicios de recolección de desperdicios) 	<p><i>Su naturaleza <u>radica</u> en las innovaciones tecnológicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes computacionales/telemáticas ▪ Algunos servicios de telecomunicaciones (especialmente los negocios nuevos) ▪ Software ▪ Otros servicios relacionados con la computación ▪ Capacitaciones y entrenamientos en nuevas tecnologías ▪ Diseño que involucre nuevas tecnologías ▪ Servicio de oficina que involucren equipamiento de alta tecnología ▪ Consultoría de gestión que involucre nuevas tecnologías ▪ Ingeniería tecnológica ▪ Servicio ambientales que involucren nuevas tecnologías (i.e. tratamiento de aguas residuales con procesos innovadores y/o que involucren el desarrollo de nuevas tecnologías) ▪ Consultoría en I+D (o I+D+i) y boutiques de alta tecnología

Figura 5: las dos principales categorías de las KIBS

Fuente: Miles *et al.* (1994, pp. 19-20), citado en Muller & Zenker (2001).

caso del Perú). Todos estos servicios solo utilizan intensivamente las nuevas tecnologías, pero estas no forman parte de la naturaleza de estos KIBS; es decir, la estructura de sus servicios no está subyugada a la generación de nuevas tecnologías.

Por otro lado, los KIBS II: *basadas en nuevas tecnologías* son usuarios de nuevos desarrollos tecnológicos y utilizan en mayor medida las innovaciones tecnológicas, por lo que sus actividades son menos estandarizadas que aquellas realizadas por las KIBS I. En el grupo de las KIBS II se encuentran, por ejemplo, los prestadores de servicios especializados de telecomunicaciones, redes computacionales, diseño y capacitación en tecnologías de punta, mantenimiento de instrumentos de tecnología avanzada, servicios de investigación y desarrollo, etc. En este segundo grupo, podríamos decir que las empresas que brindan este tipo de servicio tienen su razón de ser u origen en la creación de nuevas tecnologías e innovaciones tecnológicas.

Existen algunas otras clasificaciones, tales como la que distingue entre *i*) servicios de consultoría y *ii*) servicios técnicos; pero, la categorización de Miles, *et al.* (1994) las engloba a todas por tener una visión más amplia.

I.2. INNOVACIÓN EN SERVICIOS

I.2.1 Definición, características y tipología

I.2.1.1 Introducción al concepto de innovación en servicios

Las recientes y más completas investigaciones económicas apuntan claramente a que la economía de los países desarrollados y, en general, de las economías de países emergentes dependen en cuantiosa medida de las actividades terciarias (servicios), de ahí que el rol que ocupa la innovación en servicios dentro de los sistemas productivos ha tomado gran importancia (Gallouj & Weinstein, 1997), (Evangelista & Sirilli, 1995). Sin embargo, la literatura acerca de la innovación se ha enfocado, mayormente, en desarrollar teorías sobre la innovación tecnológica en el sector manufacturero y de fabricación de bienes tangibles. Asimismo, dada la naturaleza intangible en la prestación de servicios, se hace más complicado el estudio y la generación de nuevos servicios (esto es, la innovación en este sector). En un contexto en el que la innovación es la clave para que las empresas y organizaciones se tornen más competitivas y en el que, en los últimos años, ha habido un despliegue masivo de las TIC que ha impactado fuertemente en la prestación de servicios (Lenfle, 2005), se hace de vital importancia la innovación en este sector.

Cabe resaltar que el estudio de la innovación en este sector ha despertado interés sólo en los últimos quince años debido al paradigma de la poca innovación existente en los servicios. Sin embargo, estudios recientes indican que el sector servicios es cada vez más innovador, con la salvedad de que la innovación de productos intangibles toma un papel protagónico y es en ese sentido que debe analizarse sus características propias de manera especial. Como resultado, es necesario aterrizar hacia el sector servicios aquellos conceptos y definiciones tradicionales de la innovación que fueron desarrollados en un principio para el sector manufacturero (Escauriáza, Subirana, & Torres, 2001).

Para poder definir qué es la **innovación en servicios**, es necesario recurrir al Manual de Oslo de la OCDE (2005) sobre el concepto de innovación: *“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

De esta definición, se puede entender por innovación no solo a la creación de un nuevo producto, sino a la de un nuevo servicio o una nueva forma de producirlo y/o de comercializarlo: es crear una nueva estrategia organizacional. La innovación se da cuando una idea encuentra una utilidad dentro de la

organización, además de ser una forma de investigación, no importa si esta es planteada de una forma sistemática o informal, ya que requiere de un análisis de la situación, de las necesidades de los clientes, de la observación previa y de un desarrollo de la idea. En síntesis, la necesidad de innovar en las organizaciones no es otra que la identificación anticipada de las necesidades del cliente (Moncada, 2014).

Asimismo, Sundbo (2000) intrduce un concepto propio sobre el tema: “*La innovación en servicios debe ser un proceso informal, que se logra por medio de la exhortación a los trabajadores para que presenten ideas innovadoras*”. Este concepto se basa en la informalidad, lo cual contrasta con (y complementa a) la planificación: simplemente es otra opción de generar innovación dentro de las organizaciones. La elección entre la informalidad (proceso espontáneo) o la planificación para generar innovación dentro de la organización es un tema netamente cultural: lo importante es explotar al máximo las capacidades innovadoras de los colaboradores y llevarlas a la práctica de la forma más óptima posible (Moncada, 2014).

1.2.1.2. Tipología de la innovación en servicios

Como ya se comentó anteriormente, la innovación en servicios presenta unas características propias y únicas que la diferencian de la innovación de bienes y de la innovación tecnológica. Es por ello que debe recordarse los cuatro rasgos típicos de las industrias de servicios identificados en la literatura (Evangelista & Sirilli, 1995) que tienen implicaciones a la hora de definir y analizar la innovación en servicios:

- i. La interacción estrecha entre producción y consumo (co-terminalidad):** se refiere a la orientación de las actividades en innovación de servicios hacia la adaptación (*customization*) de estos a las necesidades específicas de un cliente en particular (o usuarios).
- ii. El contenido intensivo en información de las actividades de servicios y de producción:** se refiere a la importancia que se da a la generación y uso de las TICs en las actividades de innovación en las empresas de servicios.
- iii. El papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad:** se enfoca en la capacitación y formación en las personas dentro de la organización y en la provisión de los servicios, ya que es indispensable invertir fuertemente en los recursos humanos por ser estos los principales agentes de innovación dentro de las empresas.
- iv. La importancia de los factores organizativos en la performance de las empresas:** se refiere a dejar atrás los conceptos tradicionales de innovación para poder incluir cambios organizativos, reinención de los mismos y la gestión del cambio.

La mayoría de las innovaciones en servicios son no tecnológicas e implican cambios pequeños e incrementales en los procesos y procedimientos, de forma que no suelen requerir mucha I+D. Un estudio sobre el sector de servicios financieros en Dinamarca (Sundbo, 1997 en (Escauriaza, Subirana, & Torres, 2001)) indica que un 54% de las innovaciones introducidas por la industria son no tecnológicas, otro 30% son básicamente no tecnológicas, aunque dependientes de la tecnología, y sólo un 16% podría considerarse de naturaleza tecnológica.

Teniendo en cuenta estas características, se debe adaptar los conceptos tradicionales de innovación tecnológica a la realidad de la intangibilidad de los servicios. Así, las innovaciones en este sector serán el resultado de inversiones significativas en nuevo conocimiento para producir cambios substanciales en los servicios ya existentes o en su **distribución y entrega: provisión** (Escauriaza, Subirana, & Torres, 2001). Por tanto, las innovaciones de proceso pueden ser innovaciones en los procesos de producción de los servicios o en los procesos de distribución y entrega (provisión).

Sundbo y Gallouj (1998) distinguen cuatro tipos de innovaciones en servicios, teniendo en cuenta la importancia de las innovaciones organizativas:

- I. Innovaciones de Producto:** implican la presentación de servicios nuevos o mejorados a los clientes. Por ejemplo, los bancos ofrecen nuevas formas de cuentas bancarias en los últimos años; o las empresas de software, que introducen nuevos productos y mejoras de forma regular.
- II. Innovaciones de Proceso:** son novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas innovaciones se pueden dividir en dos categorías: innovaciones en los procesos de producción o innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión).
- III. Innovaciones de Organización:** son nuevas formas de organización, gobierno corporativo o gestión de las empresas.
- IV. Innovaciones de Mercado:** son nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo: encontrar un nuevo segmento en el mercado, introducirse en otra industria o su mercado, generar nuevos mercados a través de la investigación de los mismos, etc.

I.2.2 El Proceso de Innovación en las empresas de servicios

I.2.2.1. Definición e introducción al proceso de innovación

Se entiende como *proceso de innovación* a la secuencia de pasos (o actividades) planificados e interrelacionados lógicamente que se enfoca en lograr (o facilitar) la innovación en una organización o empresa.

Desde este punto de vista, podría decirse que la innovación es el resultado de un proceso que parte de una idea y la va transformando hasta llegar a un novedoso (o significativamente mejorado) producto: bien o servicio (se dejará la definición hasta aquí, convenientemente, a propósito de los objetivos del presente trabajo). Asimismo, la innovación, como proceso empresarial, puede ser gestionada y controlada, ya sea vía la estrategia de la organización, como actividad producto de la investigación y desarrollo (I+D+i), mediante un proceso de innovación continua (incremental) o una innovación puntual debido a la demanda de clientes: *ad hoc* (Cámaras, 2016). Estas proposiciones mantienen coherencia con lo dicho en el capítulo 1, sección 1.2.3, en donde se afirmó que la innovación de tipo incremental (la más afín a seguir un proceso) es la que se viene desarrollando en las empresas líderes en innovación.

Dado que en la presente sección se enfoca especialmente en la innovación en los servicios, es preciso describir el proceso de desarrollo de nuevos servicios para luego introducir el proceso de innovación a implementar en este estudio y que será necesario para cumplir con los objetivos propuestos.

Como bien afirman estudios especializados (COTEC, 2004), el desarrollo de servicios novedosos (o significativamente mejorados) presenta dos características fundamentales: *i*) emplea una *cantidad cuantiosa de esfuerzos y recursos* dedicados a innovar por parte de las empresas y *ii*) al igual que las innovaciones de proceso, las de servicio siguen un *carácter más estructurado*, al contrario de las de organización y mercado, las cuales suelen ser menos formalizadas y se llevan a cabo en situaciones específicas, circunstancias concretas o decisiones de índole estratégico u organizativo.

Adicionalmente, el profesor norteamericano Larry Menor (citado en COTEC, 2004), perteneciente al equipo de ISS (*International Service Study*), considera 5 factores críticos, interdependientes entre sí, para el éxito en el desarrollo de nuevos servicios y decisivos en la mejora del desempeño de las empresas:

- Creación de un proceso formalizado
- Visión y conocimiento del mercado
- Desarrollo de una estrategia de innovación específica
- Promoción de una cultura que fomente la innovación
- Uso de las tecnologías de la información para promover la comunicación y coordinación entre los participantes y las actividades del proceso de desarrollo de nuevos servicios

Si bien es muy complicado que una empresa presente los 5 factores en su totalidad, es imprescindible que cuente con más de una para que sea posible el desarrollo de servicios innovadores. La mayoría de las empresas prestadoras de servicios, en especial las intensivas en conocimiento, cuentan con procesos de

innovación informales y no cuentan, necesariamente, con una estrategia de innovación definida o un proceso estructurado de desarrollo de nuevos servicios (COTEC, 2004).

En adición, la naturaleza propia de los servicios repercute directamente en el desarrollo del proceso de innovación. La tabla 1 presenta, a modo de resumen, la influencia de las características propias de un servicio en su proceso de innovación:

INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS EN LOS SERVICIOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN	
Intangibilidad	Riesgo de conducir el proceso de manera atropellada
	Riesgo de realizar el proceso sin control (saltando etapas)
	Dificultades para las actividades de I+D
	Dificultades en las investigaciones cuantitativas de mercado
	Ausencia de un prototipo físico para el test de mercado
	Difusión más lenta en el mercado
	Dificultades en la medición del éxito del servicio y su coste real
Heterogeneidad	Ausencia de un sistema de provisión estandarizado
	Importancia crítica del control de calidad
	Necesidad de desarrollar el nivel adecuado de estandarización
	Necesidad de una investigación de mercado más profunda
Interactividad	Importancia de la implicación de toda la empresa
	Mayor relevancia y énfasis en el sistema de suministro
	Mayor contacto y conocimiento del cliente
Importancia del capital humano	Dificultades en la gestión de la oferta y la demanda
	Necesidad de mayores niveles de integración entre áreas
	Necesidad de conseguir un equilibrio adecuado entre tecnología y personas
Inapropiabilidad	Servicios fácilmente imitables por la competencia
	Riesgo de proliferación excesiva de nuevos servicios
	Riesgo de confundir a los clientes con demasiados servicios
	Dificultades en la protección del capital intelectual

Tabla 1: Influencia de las características de los servicios en el proceso de innovación
Fuente: (COTEC, 2004)

I.2.2.2. Proceso de innovación en servicios: esquema

Con las definiciones previamente establecidas y las consideraciones a tomar en cuenta (propias de la naturaleza del producto), se utilizará el proceso de innovación en servicios definido por COTEC (2004) en un estudio de caso de distintas empresas españolas prestadoras de servicios las cuales se encuentran entre las más innovadoras en sus rubros respectivos (fig. 6):

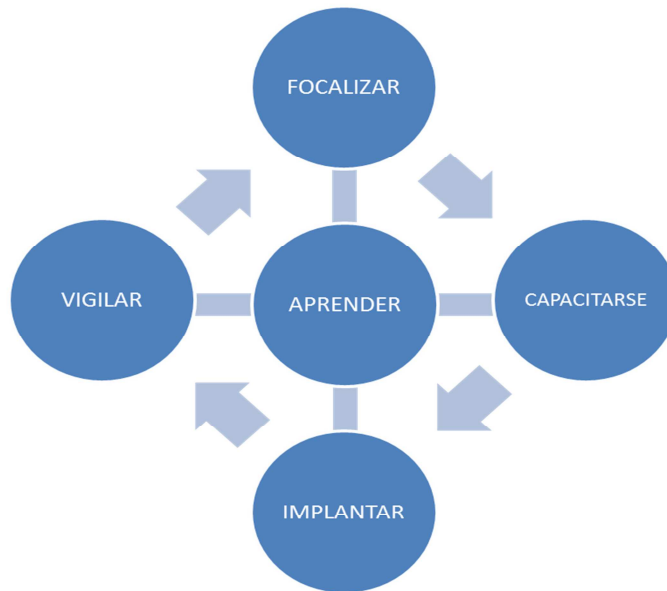


Figura 6: modelo del Proceso de Innovación en los Servicios

Fuente: <<Pautas metodológicas en Gestión de la Tecnología e Innovación para Empresas>>, citado en COTEC (2004)

- i. **VIGILAR:** es la exploración continua del entorno, tanto interno como externo, con el fin de identificar y procesar las señales, tendencias o indicios de una potencial innovación. Dichos indicios concluirían en la percepción de una necesidad: mayor orientación al cliente, presión para adaptarse a la legislación, o el comportamiento de los competidores, los cuales representan en su conjunto un grupo de estímulos a los que debe responder la organización. Se incluye conceptos de vigilancia tecnológica, benchmarking, análisis de las preferencias e intereses del cliente, etc.
La vigilancia estar definida dentro del plan estratégico de la organización y puesta en práctica mediante la identificación de fuentes de información (clientes, tecnologías, competidores, regulación, proveedores, personal interno, asesores, etc.) y recopilación de esta.
- ii. **FOCALIZAR:** trata esencialmente de adoptar decisiones con compromiso, con base en los resultados obtenidos en la fase anterior (vigilancia). Las empresas disponen de recursos limitados y la elección de un curso de acción significa necesariamente la desestimación de otros. Por lo

tanto, adoptar las decisiones acertadas sobre los caminos oportunos a seguir resulta crucial, más aun en entornos con una elevada velocidad de evolución. En este sentido, las empresas que sigan una estrategia enfocada y coherente tienen muchas más posibilidades de lograr el éxito a la hora de ganar y sostener una ventaja competitiva. Por el contrario, aquellas que carezcan de una estrategia pueden tener suerte a corto plazo, pero tienen más dificultades para mantener un éxito continuado.

A modo de concretizar estas líneas estratégicas y, en consecuencia, incrementar las probabilidades de alcanzar el éxito en los objetivos definidos, es necesario formalizar un *plan de innovación* que sea la traducción explícita, o 'física', de dichos lineamientos (también llamados planes de mejora, plan de nuevos servicios, plan de tecnologías, etc.)

- iii. *CAPACITARSE*: una vez que se ha elegido una opción, las organizaciones tienen que disponer del conocimiento y contar con los recursos necesarios para ponerla en práctica. Según los casos, esta capacitación puede hacerse, entre otras formas, a través de la compra de tecnología, de la búsqueda de un socio tecnológico, o mediante la incorporación de personas con conocimientos específicos, además de una adecuada gestión del conocimiento. Hay que tener en cuenta que, en el caso de las empresas de servicios, a menudo las capacidades necesarias pueden ser de carácter más intangible que en el caso del sector industrial, por lo que pueden ser más difíciles de identificar, incorporar y planificar estratégicamente. Aun así, se trata de un elemento con una influencia decisiva en el resultado del proceso innovador y al que es necesario dedicar una especial atención.
- iv. *IMPLANTAR*: se puede afirmar que este elemento constituye el núcleo del proceso de innovación ya que es en él donde en la práctica se materializa la innovación (se "hace realidad"), bien sea a través del desarrollo y puesta en el mercado de un nuevo servicio o a través del desarrollo e implantación de un proceso nuevo o mejorado. Esta fase se caracteriza por el predominio de conceptos tales como *eficiencia, tiempo, coste y calidad*. Por ello, en muchos casos, las empresas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la fase de implantación, prestando una menor atención al resto de los elementos clave de la innovación. Esta es una tendencia a evitar, dado que el proceso de innovación necesita de todos sus elementos para desarrollarse de forma continua y efectiva.
- v. *APRENDER*: el proceso de innovación debe completarse con una fase de aprendizaje, a través de la cual la empresa recoge y almacena los conocimientos obtenidos en el proceso e identifica lecciones que ayudarán a desarrollar el proceso de forma más eficiente en el futuro:

retroalimentación (*feedback*). El aprendizaje, entendido como la ampliación del conocimiento de la empresa y la capacidad de hacer mejor las cosas, es por tanto de dos tipos:

- ▶ El aprendizaje empresarial, para desarrollar mejores formas para gestionar el proceso de innovación.
- ▶ El aprendizaje tecnológico, para capturar y almacenar la competencia tecnológica que se va generando en la organización.

Las empresas pueden desarrollar ciertas habilidades para gestionar ese aprendizaje de forma eficaz, pero hay que tener presente que no se produce automáticamente. Por ello es conveniente apoyarse en las diversas herramientas o prácticas existentes que inciden en el aprendizaje, como son, la medición de la innovación a través de indicadores, la filosofía de mejora continua o la gestión del conocimiento.

I.2.3 El Secreto para una verdadera innovación en los servicios

I.2.3.1. Introducción a la nueva propuesta

En esta sección se presentará un enfoque novedoso propuesto en el modelo de innovación para las empresas de servicios, el cual ha sido desarrollado por profesionales de las escuelas de negocios de la Universidad de Arizona y la Universidad de Texas. En dicho modelo, se plantea dejar de lado el enfoque en la solución per se del servicio y voltear la mirada hacia el cliente: que en lugar de preguntarse “¿cómo lo estamos haciendo?”, los gerentes se pregunten “¿cómo le está yendo al cliente?”, “¿qué tal lo está haciendo?” (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013).

Este cambio de perspectiva pretende ir más allá de una innovación incremental propia de las empresas de servicios y dar paso a la facilitación de las innovaciones ‘algo’ más disruptivas, en la medida en que se generen nuevas ideas y servicios novedosos: ‘verdadera innovación’. Para ello, las empresas deben expandir su visión más allá de los servicios existentes y de sus capacidades innovadoras y aterrizarla en las necesidades más fundamentales de sus clientes, incluyendo las tareas y resultados que dichos clientes pretenden alcanzar (Heskett, 1987). Es mediante la profundización en las soluciones compartidas con el cliente que las firmas tienen mejores posibilidades de crear ofertas y procesos de servicio disruptivos.

Esta metodología permite la co-creación de valor, la cual es muy significativa para el cliente y únicamente diferenciada de las ofertas de la competencia (Gummesson, 1995). Es con este propósito que se presenta un proceso de 4 etapas que guíe a las empresas hacia una innovación en servicios centrada en resultados.

1.2.3.2. Modelo de la ‘verdadera’ innovación en servicios

A continuación se presentará la propuesta de modelo a aplicar para generar, en la medida de lo posible y de acuerdo con las características de cada empresa, una innovación ‘más’ disruptiva en los servicios, contraria a la incremental que, según la literatura, es a la que más acostumbradas están las firmas en general. Para ello, y de cara a realizar un contraste, es necesario, en primer lugar, analizar el enfoque tradicional que las empresas utilizan para brindar sus servicios y al que está ligada naturalmente el proceso de innovación:

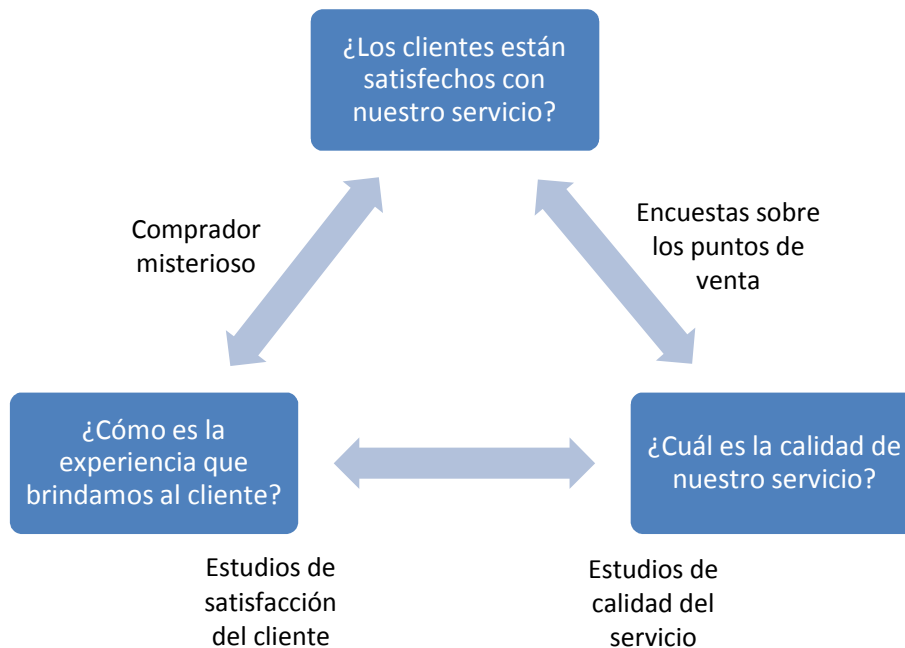


Figura 7: enfoque tradicional, el servicio como la unidad de análisis
Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013)

Como muestra la fig.7, el enfoque actual de las empresas por realizar mejoras en sus servicios se basa en centrar al servicio en sí como la unidad de análisis en lugar de centrarse en las necesidades fundamentales del cliente, lo cual restringe la innovación (Bettencourt, (2010); citado en Bettencour, Brown, & Sirianni, (2013)). Ejemplo de estos casos pueden verse para los estudios en la calidad de los servicios, los cuales identifican oportunidades de mejora vía *mystery shopping* (‘compradores misteriosos’), puntos de compra, encuestas sobre el servicio de entrega o encuestas anuales sobre la calidad del servicio a los clientes (Christensen, Cook, & Hall, 2005).

La gran limitación de este diseño es que sesga su mirada únicamente al análisis de soluciones ya existentes, primitivas, y no permite descubrir o crear otras nuevas: se pierde la comprensión de las necesidades del cliente y no se da cabida a la invención de nuevas maneras de satisfacerlas.

Por otro lado, Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) afirman que, en general, esta anticuada visión del modelo de servicios, enfocada a la prestación del mismo, per se, impide una verdadera innovación en los servicios debido, principalmente, a 3 factores:

- ▶ **“Colocar el carruaje por delante del caballo”:** ¿por qué centrarse en evaluar soluciones si aún no se sabe cuál es el problema? Según diversos estudiosos de la innovación y expertos creativos, la parte que concentra la mayor cantidad de esfuerzos en la génesis de innovación es la formulación de las preguntas adecuadas (Vogt, Brown, & Isaacs, 2003): una vez entendido el problema real, las respuestas (soluciones) innovadoras se darán de manera casi automática. Por lo tanto, es necesario, principalmente, preguntarse qué es lo que los clientes están intentado lograr, cuáles son sus objetivos reales, aun cuando ellos tal vez no los tengan totalmente claros.
- ▶ **Restricción del pensamiento innovador:** enfocarse en una solución de servicio limita la generación de ideas y no toma en cuenta la participación de toda la cadena de valor: proveedores, clientes y colaboradores forman parte del proceso de innovación (Bankinter, 2011). Específicamente, y por la naturaleza de los servicios, es imprescindible prestar especial atención a los clientes, de quienes puede obtenerse una gran cantidad de ideas ya que son fuente primordial de creatividad e innovación en el proceso de prestación del servicio.
- ▶ **Refuerzo del status quo:** por último, el enfocarse en soluciones de servicio inhibe la comprensión de la oferta actual al cliente; en otras palabras, limita la visión e impide romper paradigmas en la oferta de servicio de la firma. Es necesario romper el *statu quo* para lograr una innovación disruptiva, y esto se logra creando valor *junto con* el cliente y no únicamente *para* el cliente.

De manera que para lograr un modelo de innovación *más disruptiva*, los autores citados han propuesto un enfoque hacia el cliente que aleje la mirada retrospectiva y en servicios tradicionales y obtenga un panorama más amplio: 4 son los pasos que se necesitan para establecer dicho modelo (fig. 8).

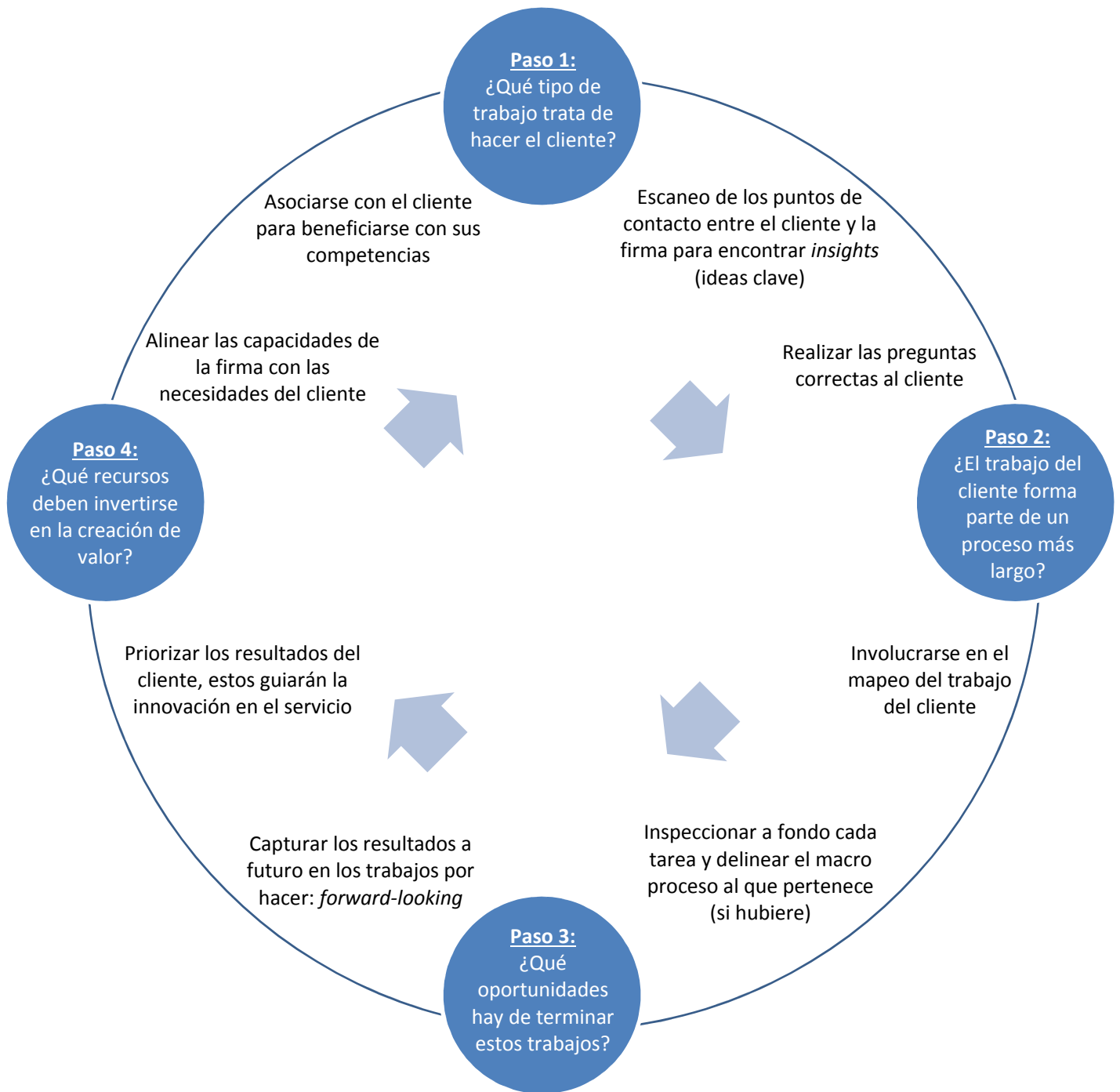


Figura 8: enfoque centrado en las tareas, el trabajo del cliente como unidad de análisis
Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013)

El modelo propuesto por Bettencour, Brown, & Sirianni, (2013) en la figura 8 está resumido, de la manera más simplificada posible, en *cuatro pasos fundamentales*: el *paso 1* requiere de la participación activa de la firma en sociedad con el cliente para revelar qué tareas y metas concretas son las que se propone realizar y para la cuales han necesitado contratar los servicios de la firma.

Luego, el *paso 2* requiere de la concentración máxima de la firma prestadora del servicio en investigar profundamente si es que el proyecto actual forma parte de un proceso aún más grande del cual pueda sacarse provecho y agregar valor adicional para el cliente. Seguidamente, el *paso 3* conlleva a que la firma comprenda y capture las oportunidades inmediatas existentes que permitan la realización del proyecto (o tareas) del cliente; esto con la finalidad de asegurar que los insumos (*inputs*) de este sean los correctos y, sobre todo, útiles en el camino hacia una innovación en el servicio.

Finalmente, el *paso 4* involucra la identificación y uso de recursos para la creación de valor, tanto para la firma proveedora como para su cliente, que concluya en una innovación de servicio genuina.

A modo de resumen, la tabla 2 muestra los pasos de los que está compuesto el modelo de innovación de servicios propuesto y las actividades que deben llevarse a cabo.

PASO	ACCIONES
1. Determinar qué tareas o proyectos quiere lograr el cliente con los servicios, asesoría y soporte contratados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Escaneo de los puntos de contacto entre la firma y el cliente para obtener los insights sobre por qué los servicios actuales han sido contratados ▶ Hacer las preguntas adecuadas acerca de (y a) los clientes ▶ Sondeo profundo que revele qué es lo que el cliente espera alcanzar verdaderamente
2. Determinar si dichas tareas o proyectos para los que el cliente ha solicitado el servicio son parte de un proceso más grande	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inspeccionar profundamente y ver si es que existe un proceso mayor que abarque dichas tareas o proyectos ▶ Identificar de inicio a fin los puntos del proyecto o actividad que el cliente desea culminar ▶ Identificar de inicio a fin los puntos del proyecto o actividad que el cliente desea culminar
3. Determinar qué oportunidades existen para ayudar al cliente a culminar estas tareas o proyectos óptimamente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capturar los resultados en cada paso del proyecto o tarea del cliente durante toda su ventana temporal ▶ Asegurarse de que los resultados tengan una visión de éxito a largo plazo desde la perspectiva del cliente ▶ Determinar cuáles de los resultados del cliente son importantes pero insatisfactorios
4. Invertir tiempo, talento y recursos en la creación del valor que sea más significativo y relevante para el cliente y más diferenciado de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Focalizar todo el tiempo, talento y recursos de la firma en las necesidades no identificadas del cliente ▶ Considerar innovaciones tanto en la forma en la que se entrega el servicio (<i>know-how</i>) como en qué servicio se está entregando (<i>know-what</i>) ▶ Transformar el rol del cliente, de un comprador a un contribuyente del procesos de creación de valor: involucrarlo en la generación de innovación ▶ Aprovechar las capacidades y competencias del cliente para proveer beneficios significativos para ambas organizaciones: <i>win-win</i>

Tabla 2: modelo de innovación en servicios centrado en la actividad del cliente y de 4 pasos
Fuente: (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013)

I.3. INNOVACIÓN EN LOS KIBS

Como ya se comentó anteriormente, es muy recientemente la atención hacia el sector servicios como fuente de actividades innovadoras y como aquel que provee más empleo y producción en las economías avanzadas. En la actualidad, se afirma con convicción que los servicios intensivos en conocimiento tienen un papel preponderante en la generación de innovación, aunque no contrastada del todo con la realidad debido a las dificultades presentes que impiden la obtención de información estadística disponible con un nivel adecuado de agregación (Asián, 2003).

La siguiente pregunta sería *¿cómo influyen los servicios intensivos en conocimiento (KIBS) en la innovación?*

Para responder esta pregunta, es preciso describir, en primera instancia, tres principales características de los KIBS, que hacen posible la generación de innovación para (y con) sus clientes (Simmie & Strambach, 2006):

- El conocimiento no es solamente un factor de productividad clave de las firmas, sino es el producto en sí, es el “bien” que los KIBS venden a sus clientes. Estas proveen, en su mayoría, servicios intangibles: los verdaderos productos que los KIBS venden son el conocimiento experto especializado, la habilidad de investigación y desarrollo y su capacidad de resolver problemas.
- Este proceso de provisión de este servicio intensivo en conocimiento requiere de una profunda y penetrante interacción entre el proveedor y el usuario, en donde ambos se sumergen en un proceso acumulativo de aprendizaje, el cual se lleva a cabo si es que se logra una exitosa transferencia de conocimiento y/o solución de un problema concreto.
- Por último, una característica común a todas las KIBS y de suma importancia es que la actividad de consultoría, entendida como un proceso de resolución de problemas en los que las KIBS adaptan su experiencia y conocimiento experto a las necesidades del cliente, constituye el contenido presente en la interacción entre la firma y sus clientes (encuentro del servicio).

Teniendo estas tres consideraciones en cuenta y utilizándolas como base, se puede decir que, generalmente, las KIBS influyen en la innovación utilizando dos vías principales: a través de la *provisión directa* y facilitando la *movilidad de personal cualificado* (Camacho, Rodríguez, & García, 2003), por lo que algunos autores han denominado a los KIBS como una “segunda infraestructura de conocimiento” (Haukness & Rj, 1998). Así, los mencionados autores (entre otros) determinan que el rol en la innovación de las firmas que prestan servicios intensivos en conocimiento puede clasificarse en 3 grandes tipos:

- a. Facilitadores:** una empresa prestadora de servicios intensivos en conocimiento es un facilitador de la innovación si coadyuva a la empresa cliente, pero la innovación *no se genera directamente*

en la firma de KIBS, ni se transfiere desde otras empresas mediante esta. Como ejemplo, se puede citar a un consultor que ayuda a un cliente a implementar un nuevo sistema de contabilidad o a desarrollar un nuevo canal de distribución.

- b. Portadores:** una firma de KIBS es portadora de innovación si participa en la *transferencia de innovaciones* existentes de una empresa o industria a su empresa cliente, *sin que* la innovación en cuestión *tenga su origen* en la firma. Ejemplo de esta función sería una consultora especializada en diseño o fabricación asistida por computadora que diseña una herramienta funcional en un software comprado por su cliente para resolverle un problema en específico (nótese que la innovación en sí es el uso del software aplicado a la resolución de un problema específico).
- c. Fuente:** una firma de KIBS es calificada como fuente de innovación si *desempeña un papel central en la puesta en marcha y desarrollo de innovaciones* en sus empresas clientes, normalmente en cercana interacción con estas. Ejemplos de esta función son una agencia de publicidad que desarrolla y ejecuta una campaña nueva para un cliente o un proveedor de centros de enseñanza asistida por computadora que implanta un nuevo centro en un cliente.

Cabe resaltar, que además de ser agentes de la innovación, las firmas de KIBS son proveedores trascendentales (*terciarizadores*) de personal altamente cualificado y significativas fuentes de nuevas tecnologías para los demás sectores. De esta forma, es válido proponer abiertamente que los *servicios intensivos en conocimiento tienen un papel claro en el ámbito de la innovación*. No obstante, lo que parecería clara y evidentemente constatado “en el papel” es bastante más complejo de probar de modo práctico por la ya mencionada dificultad en la disponibilidad de datos estadísticos desagregados adecuadamente (Camacho, Rodríguez, & García, 2003).

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del proceso de desarrollo de una investigación es necesario comprender, de acuerdo con la naturaleza del objeto de estudio, cómo se llevará a cabo la indagación, sistematización y análisis de la información.

El presente trabajo tiene un enfoque *cualitativo-descriptivo* y utilizará el método de *estudio de casos* de Yin (2013), el cual es el más apropiado por el carácter exploratorio de este, en la que se desea describir y comprender el proceso de innovación de la empresa de consultoría analizada e interpretar las particularidades observadas en cada uno de los casos estudiados para inducir una teoría que corrobore la generación de innovación en la empresa estudiada y/o en sus clientes (que son los usuarios de los servicios, sean conscientes o no de la transferencia de innovación).

En primer lugar, y como forma de asegurar una adecuada orientación al conjunto del trabajo, se realizó un análisis exhaustivo de diversos estudios, desde los más tradicionales a los más recientes y actualizados conceptos, tomando como referencia el conjunto de bibliografía más pertinente para cada caso. De este modo, se fijó el marco teórico inicial a partir del cual poder desarrollar el trabajo. Dicho marco teórico aparece reflejado en los primeros capítulos del presente documento.

Si bien la unidad de análisis es la gestión de la innovación en la firma de consultoría XYZ, el objeto de estudio serán 4 proyectos exitosos llevados a cabo en empresas financieras, de seguros y telecomunicaciones en Lima. Estas empresas son clientes consolidados de la firma XYZ, las cuales han venido trabajando con ellos en más de un proyecto (razón por la cual se consideran exitosos: contratan los servicios de la firma nuevamente) a lo largo de los 6 años de actividad de la firma en el Perú (oficina de Lima).

Estos 4 proyectos serán descritos y analizados bajo los modelos de innovación propuestos por COTEC (2004) y por Bettencour, Brown, & Sirianni (2013).

El primero de ellos (ver fig. 6) estará enfocado en el cliente, ya que verificará si es que la firma de consultoría XYZ ha generado innovación en sus clientes; es decir, si el cliente está innovando gracias a los servicios de asesoría profesional de la firma.

Por otro lado, el segundo modelo (ver fig. 8) está más enfocado al proveedor: XYZ. En este caso se realizará un análisis en el método utilizado por la firma para brindar el servicio sus clientes en cada caso y si es que se ha llegado a genera innovación gracias a este.

Ambos enfoques darán una visión holística de los casos y servirán de base para discernir si es que la firma XYZ ha sido fuente, facilitador o portador de la innovación en los proyectos estudiados.

Estos son:

- i.* Proyecto 1: “Optimización del Capital y cálculo de la Rentabilidad de una entidad bancaria, según las especificaciones de la SBS”
- ii.* Proyecto 2: “Implantación de una herramienta de gestión de riesgos que permita integrar el Apetito al Riesgo y Stress Test de una entidad bancaria en la toma de decisiones estratégicas por parte del directorio”
- iii.* Proyecto 3: “Implantación de una herramienta de Gestión de Activos y Pasivos y Cálculo de Provisiones y Reservas, según las especificaciones de la SBS, utilizando un nuevo software adquirido, para una entidad aseguradora ”
- iv.* Proyecto 4: “Reordenamiento del modelo comercial de una empresa de telecomunicaciones: diseño e implantación ”

La elección de estos proyectos se hizo con base en el nivel de atracción de estos de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio: implantación de herramientas, transferencia de conocimiento, aplicación de nuevo conocimiento y adecuación a las nuevas normativas dictadas por el regulador, entre otras. Por otro lado, se tomó en cuenta la tipología de proyectos, ya que se realizaron en los clientes más grandes (en volumen de facturación y en reputación) en el mercado peruano.

Todos los proyectos fueron realizados en un espacio temporal de no más de 2 años uno del otro, por lo que se encuentran definidos dentro del mismo contexto económico y social. De igual manera, se seleccionó un proyecto por cada industria en la que la firma XYZ trabaja con mayor regularidad: bancos, empresas de seguros y empresas de telecomunicaciones. Esto con el fin de obtener un resultado afín a clientes diversos, soluciones diversas y perfiles de consultores XYZ diversos.

La metodología utilizada para el análisis ha tenido dos fuentes principales:

- a.* Entrevistas individuales a los consultores participantes de los proyectos escogidos, tanto locales como extranjeros (algunos de ellos ya no pertenecían a XYZ al momento de la entrevista)
- b.* Evidencias física de la prestación del servicio de consultoría: actas de las reuniones, entregables del proyecto y documentos metodológicos, entre otros.

Mediante la descripción de cada uno de estos casos (proyectos), se analizará si es que la firma XYZ genera innovación para sus clientes, es portadora de innovación o si es que la fomenta. Así, el eje

transversal a los cuatro casos será la gestión y/o generación de la innovación, prestando especial atención en el encuentro del servicio proveedor-cliente. Cada cliente tiene sus particularidades tanto técnicas como sociales; sin embargo, XYZ ha logrado generar valor utilizando, en los 4 casos, un paquete de servicios similar, diferenciado en algunos matices debido a la propia naturaleza y rubro de las empresas clientes, pero siguiendo, no obstante, un diagrama de servicio profesional intensivo en conocimiento constante en su cartera.

Cabe mencionar que en ningún caso se ha tratado de abordar todos los subsectores de servicios intensivos en conocimiento en Lima, ni de obtener datos representativos de aquellos que sí han sido analizados. Sino que se ha elegido a una muestra de empresas clientes cuyos proyectos pudieran ser considerados como referencias en la innovación de servicios, que pudieran comprobar la validez del modelo y que facilitarían el análisis de la gestión de los potenciales procesos de innovación que la empresa XYZ pudiera incorporar en sus competencias básicas. Todo esto con el fin de extraer conclusiones generales válidas para el sector servicios.

Más allá de encontrar explicaciones causales sobre la generación de innovación, el estudio de estos casos pretende profundizar los conocimientos sobre la innovación en las firmas de consultoría de negocio como KIBS desde una perspectiva más subjetiva, holística y dinámica.

Por otro lado, las principales *proposiciones* del estudio de caso son las siguientes:

- La firma de consultoría de negocio XYZ propicia la innovación en sus empresas clientes.
- La capacitación del capital humano de la firma XYZ conducirá a una mejora en su paquete de servicios y optimizará la relación con sus clientes.
- El proceso de prestación de servicios de la firma XYZ está englobado en un proceso de innovación.
- Los clientes de la firma XYZ generan innovación luego (o durante) la prestación del servicio de consultoría.
- Durante el encuentro del servicio entre la firma y sus empresas clientes, se podría decir que XYZ genera innovación.

La naturaleza intangible de los servicios prestados por XYZ resulta en una génesis de innovación en procesos, innovaciones organizacionales u innovaciones en la entrega del mismo. En cualquiera de estos casos, estas innovaciones agregan valor a los clientes que solicitan los servicios de XYZ, por lo que, indirectamente, están mejorando las competencias de la firma estudiada y manteniendo su crecimiento sostenible.

Asimismo, el presente estudio espera sembrar las bases que permitan demostrar cómo la innovación en los servicios tiene el potencial para convertirse en el motor del crecimiento de la economía del país y una herramienta fundamental de incremento de la competitividad en las empresas de todos los sectores, en especial de las empresas prestadores de servicios intensivos en conocimiento y de sus clientes.

Finalmente, desde un enfoque de negocio, el presente trabajo de investigación tiene como un objetivo colateral el agregar valor a la empresa XYZ mediante una propuesta de mejora en diferentes aspectos dentro de la gestión interna del conocimiento, de la innovación y en el área de I+D.

III. ESTUDIO DE CASO

III.1. XYZ: FIRMA DE CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

III.1.1. Presentación de la firma XYZ

El estudio del presente trabajo se centrará en analizar a la empresa XYZ, la cual es una firma internacional de consultoría de negocios fundada en el año 2002 en Madrid, España. Actualmente, la presencia de la firma se concreta en tres grandes áreas geográficas, como son Europa, América (Norteamérica y Latinoamérica) y Asia, logrando dar cobertura mundial a las necesidades de sus clientes. XYZ ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de 2 millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 1700 profesionales, 22 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, más de 600 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias y más de 900 proyectos de distinta índole y dimensión.

La clave del éxito de XYZ, según ellos mismos, reside en sus fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que la integran.

Misión: resumida en su slogan “*haciendo que las cosas sucedan*”, XYZ crea propuestas de valor para sus clientes, comprometiéndose con su implantación efectiva para el logro pleno de las metas de dichos clientes.

Visión: ser la firma de consultoría de consultoría de negocios Nro. 1 en empresas reguladas a nivel mundial.

Industrias en las que opera: **Entidades Financieras** (bancos, comercial y de consumo, bancos de inversión, cajas de ahorro, intermediarios de valores, etc.), **Entidades Aseguradoras**, **Energía** y

Telecomunicaciones. Asimismo, XYZ ha diversificado su cartera de clientes en los últimos años incursionando en las industrias de Consumo (*retail*), Gobierno y Construcción, aunque en menor medida.

En pocas palabras, la actividad central de XYZ es la venta de *know-how*, *conocimiento* e *información*. Estos productos (servicios) una naturaleza de carácter tanto implícito (en el expertise de los consultores) como explícito (documentación de los proyectos realizados a lo largo del tiempo y de las geografías) y son la base del negocio de la firma. XYZ brinda *asesoramiento profesional* a sus clientes, consolidándolos mediante la creación de una *relación de confianza* con los principales directivos de las empresas que solicitan sus servicios. Esta relación de confianza conforma los cimientos del marketing y ventas que permite subsistir a la firma.

Cabe resaltar que, en el presente año y debido a la revolución digital propia de esta era, el lema de la firma tiene como base a la *innovación para el crecimiento*, por lo que profundizar en el conocimiento del servicio que oferta y el aporte de innovación que generan, tanto dentro de la organización como para con sus clientes, es clave para el logro de sus objetivos a corto y mediano plazo.

III.1.2. Principales características

A diferencia de sus competidores, la firma XYZ presenta un *crecimiento orgánico*; es decir, que cada uno de los accionistas de la firma ha “nacido y crecido” dentro de ella. XYZ no tiene dentro de su jerarquía organizativa a ningún propietario ajeno a la firma, es una sociedad de responsabilidad limitada cerrada, por lo que la cultura organizacional se encuentra fuertemente arraigada dentro de cada uno de los más de 1700 profesionales que conforman XYZ.

Este modelo le ha permitido obtener un crecimiento rentable a lo largo de su tiempo de vida (fig. 9):

- ▶ Crecimiento sostenido del 2000% en 13 años de actividad
- ▶ Más de 2 millones de horas de consultoría
- ▶ Ganancia de cuota en los principales mercados de referencia
- ▶ Gestión activa de inventarios, facturación, cuentas por cobrar y liquidez

Evolución de la Facturación

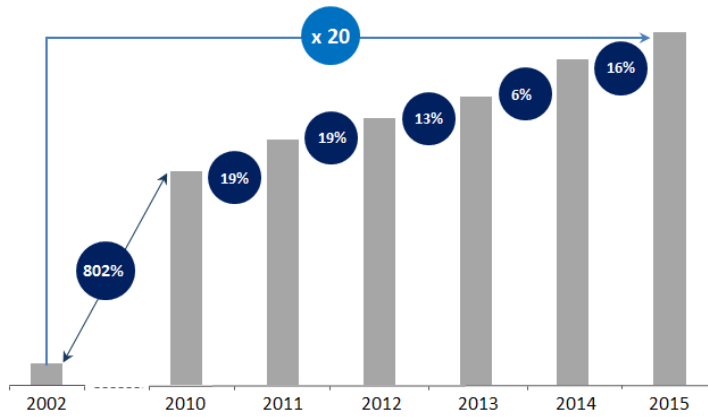


Figura 9: evolución de la facturación de la firma XYZ desde el 2002 al 2015
Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ

Asimismo, el modelo de sociedad que presenta la firma permite un desarrollo profesional basado en la meritocracia que recompensa el esfuerzo y performance de cada uno de los consultores que conforman XYZ. La evolución en la *Gestión de los Recursos Humanos* es la siguiente (fig. 10):

- ▶ Crecimiento sostenido del 2000% en 13 años de actividad: de 82 consultores iniciales a más de 1700
- ▶ Gestión de la pirámide jerárquica (“One Team”) y promoción basada en el mérito
- ▶ Procesos de evaluación continua y programa de tutorías
- ▶ Énfasis en la formación:
 - Más de 150 000 horas invertidas en formación de los consultores
 - Más de 400 cursos impartidos
 - 2da Promoción del Master en Consultoría de Negocios XYZ (otorgado por una de las más prestigiosas escuelas de negocio de España)
 - Complemento externo con foco directivo: MBA, certificaciones FRM, CFA, etc.

Evolución de la Planilla

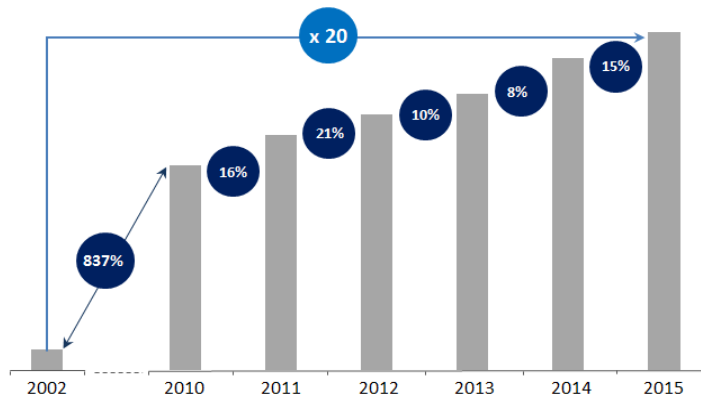


Figura 10: evolución de la planilla de la firma XYZ desde el 2002 al 2015
Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ

Es importante resaltar que, para poder lograr el crecimiento orgánico del que se jacta la firma, es necesario un plan de promoción interna y una línea de carrera asegurada para cada colaborador. Es en ese sentido que XYZ brinda los máximos beneficios a sus profesionales (seguro médico y de vida, beneficios de transporte, viajes de trabajo a todos los países en donde haya proyectos, etc.), quienes son sometidos a un riguroso proceso de selección (alrededor de 30 postulantes para una vacante, anualmente) y seleccionados, en su mayoría, al poco tiempo de haber terminado la carrera universitaria.

Los perfiles profesionales que la firma XYZ requiere para el ejercicio de la consultoría de negocios son: ingenieros, actuarios, economistas, administradores, financistas y contadores, principalmente. El *Plan de Carrera* que la firma ofrece tiene una duración entre 12 y 16 años y es como sigue:

- *Socio*: máximo cargo alcanzado por un profesional XYZ. Sus principales funciones son la actividad comercial (vender proyectos) y administrar las oficinas en cada uno de los países en donde XYZ tiene negocios.
- *Director* (1-2 años): paso previo a ser socio. Tiene funciones similares a las de este pero con responsabilidades ligeramente menores e igual énfasis en la actividad comercial.
- *Gerente* (4-6 años): encargado de gerenciar, gestionar y vender proyectos, así como administrar los recursos de consultoría.
- *Supervisor* (1-2 años): mano derecha del gerente, se involucra más directamente que el gerente en el desarrollo de un proyecto.
- *Experienced Senior* (2 años): consultor con conocimientos muy avanzados del negocio, primera línea de trabajo del Supervisor y responsable directo de un proyecto.
- *Senior* (2 años): consultor con conocimientos medios, segunda línea de trabajo del Supervisor.
- *Assistant* (2 años): consultor junior, generalmente en etapa de aprendizaje y soporte. En la mayoría de proyectos tiene menos contacto con el cliente que sus superiores.

Bajo el enfoque “*One Team*”, la firma XYZ ofrece a sus profesionales el mejor entorno para desarrollar sus talentos. Cada proyecto en sí es una fuente de conocimiento extraordinario para cada consultor que participe, en especial aquellos que ocupan rangos formativos dentro de la firma (Assistants y Seniors).

De esta manera, los profesionales se encuentran en constante capacitación y absorción de información y conocimiento, lo cual es muy bien valorado por sus clientes. Más aun, un consultor de XYZ se vuelve un especialista en su tema no solo por proyectos locales de su país, sino que viaja frecuentemente a desempeñarse en proyectos de cualquiera de los países en los que opera la firma (América, Europa o Asia).

Adicionalmente, XYZ cuenta con un área de soporte organizacional: la **Dirección de Medios**. Esta área forma parte del **back-office** de la firma y pieza fundamental en el desarrollo del negocio que ofrecen y el crecimiento de la organización (fig. 13):

- Refuerzo de las áreas y funciones de Medios :
 - RRHH: consolidación de estructuras en América y Europa
 - Finanzas: reorganización y refuerzo del equipo internacional
 - IT: Plan de sistemas(sistematización de procesos, migración de los servidores y refuerzo de las comunicaciones)
 - Marketing y Comunicación: Plan Global con implicancias en todas las oficinas
 - Infraestructuras: apertura y ampliación de oficinas
 - Fiscal, Legal y Cumplimiento: foco en políticas corporativas
- Plan de Auditoría Interna y Calidad:
 - Informes anuales de Auditoría Interna por oficina
 - Informes mensuales de Calidad



Figura 11: flexibilidad organizativa
Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ

Finalmente, y a modo de conclusión en este apartado, podría decirse que el principal activo de la firma XYZ es su recurso humano: los consultores, ya que son ellos quienes poseen el conocimiento. Asimismo, la confidencialidad y seguridad de la información es uno de los pilares que mantiene en equilibrio a la firma, por lo que es crucial una impecable gestión del conocimiento y la información.

III.1.3. Core Business de XYZ

Además de tener estructurada sus prácticas por industrias, XYZ mantiene tres líneas de actividad claramente definidas y que identifican a sus profesionales al momento de ofrecer sus servicios: *Financial Commodities Risk Consulting* (FCRC), *Retail Business Consulting* (RBC) y *New Technologies* (NT), los que a su vez, agrupan una gran gama de competencias:

FCRC: se ayuda a los clientes optimizar y adaptar sus procesos y arquitectura de sistemas a la nueva lógica del negocio y a la naturaleza de los riesgos financieros asumidos (crédito, mercado, liquidez, operacional y estructural) y de los riesgos no prudenciales (cumplimiento, conducta y riesgo de modelo).

RBC: se apoya al cliente a realizar las metas y objetivos trazados en su estrategia. Se les acompaña desde el momento de la elaboración de sus necesidades estratégicas hasta la implantación efectiva de sus requerimientos funcionales.

NT: poner en valor y gobernar la tecnología al alcance del cliente, así como desarrollar y mantener soluciones tecnológicas que cuenten con un elevado nivel de penetración en las industrias en las que opera.

Por otro lado, el catálogo de productos que ofrece XYZ se describe en las seis competencias que la firma ha desarrollado a lo largo de sus años en el mercado y en la experiencia que ha obtenido en 14 años de asesoramiento profesional. Estas son las **Competencias básicas**:

- i. *Estrategia:* acompañamiento a la gestión empresarial en su toma de decisiones estratégicas, aportando visión sobre los retos planteados, tanto desde una perspectiva global (tendencias, mejores prácticas, etc.) como específica de cada compañía (alternativas de planificación, actuación, recomendaciones de ejecución, etc.)
- ii. *Gestión Comercial y Marketing:* diseño y desarrollo de programas de eficiencia comercial, multicanalidad, inteligencia de negocios, etc.
- iii. *Gestión y Control de Riesgos:* soluciones de control y gestión de riesgos empresariales (en su mayoría, financieros), como son los riesgos de crédito, liquidez, mercado, operacional, liquidez, reputacional, de modelo, etc.; así como la facilitación de una visión integral de estos.
- iv. *Información de Gestión Financiera:* atención de los requerimientos y fuentes de información para la gestión, definiendo los procesos de transformación (cálculos y métricas) e interviniendo en la implantación tecnológica de ser requerida.
- v. *Transformación y Organización de Procesos:* gestión y dirección de proyectos de transformación desde una triple perspectiva –organizativa, operativa y tecnológica– mejorando la eficiencia, satisfacción de usuarios y clientes, así como reducción en los costes.

- vi. *Tecnología*: definición e implantación de las tecnologías más adecuadas a las necesidades y posibilidades de cada organización, así como el diseño y gobierno del dato y de la información.

Para finalizar, el presente trabajo se limitará a estudiar la oficina de XYZ en Lima, Perú y los negocios que maneja con las empresas peruanas líderes en los sectores en los que la firma se especializa. Cabe resaltar que el modus operandi de XYZ está marcado por su carácter netamente internacional, en otras palabras, los equipos de consultores que se desempeñan en Perú vienen de todas partes del mundo, lo que uniformiza el servicio brindado, enriquece los conocimientos dentro de la firma y/o del cliente, y asegura la calidad del producto ofrecido.

III.2. EL ÁREA DE I+D EN XYZ

Con el propósito de analizar a la firma XYZ desde un punto de vista de gestión de la innovación, es fundamental analizar su área de I+D. Es por eso que se ha hecho un apartado especial sobre esta área, dándose a conocer sus responsabilidades y funciones dentro de la firma a estudiar.

III.2.1. Introducción

Las instalaciones el área de I+D se encuentran físicamente en la oficina principal de XYZ en Madrid. Consta de un Socio responsable del área, un Gerente y cerca de 15 profesionales desempeñando actividades de investigación. No obstante, cada una de las 22 oficinas de la firma en el mundo cuenta con un reducido grupo de profesionales (entre 2 y 3 consultores, en promedio) asignados exclusivamente para investigar sobre temas específicos del país en que se encuentren y realizar las actividades que la matriz requiera. Cabe resaltar que estos consultores tienen un perfil metodológico; es decir, Físicos, Matemáticos, Estadísticos, Ingenieros y Economistas.

En las propias palabras de la firma, la misión de área de I+D gira en torno a la creación y difusión del conocimiento dirigido a todos los grupos de interés de XYZ: clientes, profesionales, colaboradores y el mundo universitario, impulsando así la anticipación al cambio de la firma.

Desde el punto de vista metodológico, el equipo de I+D brinda servicio a los consultores de la firma y a sus clientes en aspectos cuantitativos necesarios para acometer los proyectos con rigor y excelencia, a través de la aplicación de las mejores prácticas y de la prospección continua de las últimas tendencias en data science y modelización.

Con este fin, mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada, dirige proyecto en programas de posgrado y de doctorado, así como prácticas profesionales en facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, y en escuelas de Ingeniería. Más aún, el

compromiso de I+D con la formación se manifiesta también en su vertiente interna: constituye la Jefatura de Estudios de la Firma, coordina las Cátedras de conocimiento y es parte activa en la gestión del Máster de Consultoría de Negocio de XYZ (brindada por una de las más prestigiosas escuelas de negocio de España y exclusivo a los consultores españoles).

En materia de gestión del conocimiento, el equipo de I+D dirige y coordina el sistema de publicaciones de XYZ, tanto de carácter externo (*white papers*), como interno (alerta de publicaciones normativas, informes de coyuntura, documentos de resumen e implicaciones de nuevas normas, etc.), lo que contribuye de forma diaria a la actualización de los conocimientos de sus profesionales.

Esta actividad de gestión del conocimiento se hace posible gracias a una intensa colaboración de las oficinas de todos los países en los que opera XYZ. Para la vigilancia de las novedades normativas en estos países, el área de I+D se nutre de una red de colaboradores expertos de todas las oficinas, quienes las detectan, analizan y remiten periódicamente.

Asimismo, el área de I+D se configura como un servicio de garantía de calidad a través de la revisión rigurosa de los proyectos en curso y de las propuestas de nuevos proyectos en sus componentes metodológicos.

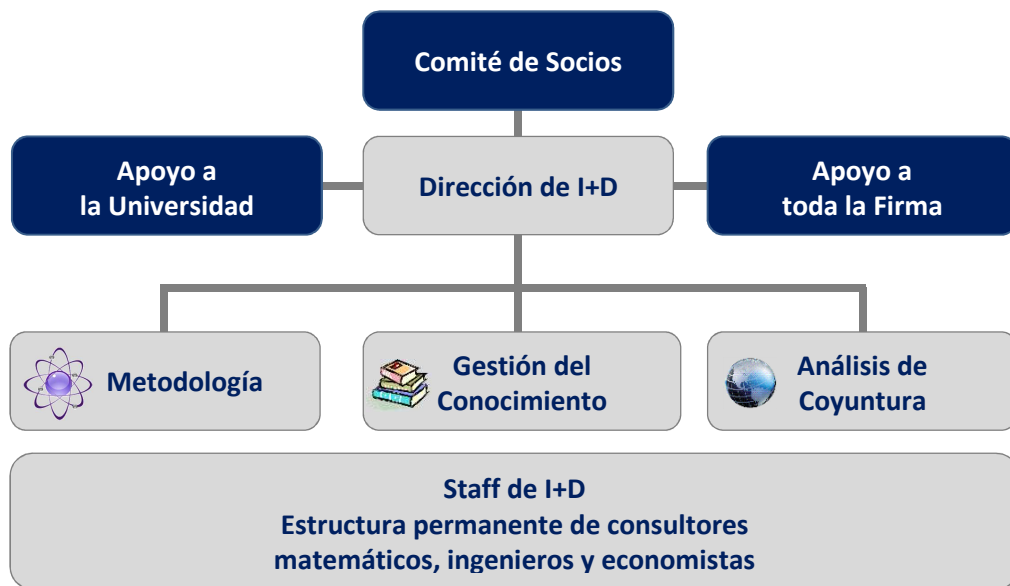


Figura 12: estructura del área de I+D
Fuente: Memoria Anual 2015 de XYZ

III.2.2. Principales funciones y características

El área de I+D centra sus esfuerzos en cuatro ámbitos (metodológico, análisis económico, análisis de normativa y estudios monográficos), y sus objetivos se fijan según un plan plurianual aprobado y supervisado por el Comité Ejecutivo de la Firma:

➤ *Metodología I+D+i*

- Investigación: diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgo de crédito, mercado y liquidez, capital económico, stress test, modelos comerciales, etc.)
- Innovación: a través del centro especializado *data science*, se desarrolla modelos de clasificación, regresión, optimización, simulación, etc., para todos los ámbitos de los sectores en los que opera la firma.
- Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas en entornos reales en el cliente, a efecto de facilitar los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- Software: mantenimiento de las herramientas de *data science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de software científico.
- Control de calidad (QA): certificación de la calidad y la homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

➤ *Análisis económico*

- Informes de coyuntura: el área de I+D está ampliando el alcance de los informes de coyuntura trimestrales, tanto en países como en sectores. Actualmente, elabora informes sobre 16 países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, UK, Alemania, Francia, Polonia, Portugal, Italia, Países Nórdicos, USA, México, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Colombia y China.
- Análisis *benchmark*: sobre la base de conocimiento que generan los informes antes mencionados, el equipo de I+D también realiza análisis comparativos con información pública de los clientes y los países en los que trabaja la Firma.

➤ *Análisis de normativa*

- Vigilancia normativa: el área de I+D cuenta con un sistema activo de vigilancia de la normativa de los sectores de actividad de la Firma, que le permita anticiparse y detectar de forma temprana las publicaciones de los reguladores.

- Alertas: mediante las alertas de publicación se impulsa el conocimiento inmediato de la evolución normativa por parte de los profesionales y clientes de XYZ.
- Análisis sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión en los clientes o que suscitan un mayor interés, el área de I+D elabora documentos de resumen y análisis de implicaciones, aportando capacidad de síntesis y sentido crítico: por ejemplo, sobre el mecanismo único europeo de supervisión bancaria o la normativa de resolución y recuperación de entidades financieras.

➤ **Estudios monográficos**

- *White papers*: el área de I+D elabora estudios monográficos de mayor profundidad de investigación, innovación y síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para clientes y profesionales. Ejemplo de ellos son los últimos papers elaborados por I+D acerca de data science y la transformación del sector financiero o la gestión del riesgo de modelo.

El área de I+D es pieza clave en la generación de innovación, ya que se apuesta por la inversión en formación profesional de los consultores a largo y mediano plazo (en todas las geografías), brinda soporte de información y conocimiento a dichos consultores y es un elemento clave de diferenciación de la propuesta de valor de XYZ al mercado, lo que mantiene a la firma a la vanguardia respecto de sus competidores directos. Algunas características adicionales son:

- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la firma
- ▶ Cobertura Global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ “*Join Ventures*” con universidades
- ▶ *Hub* normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ Plan Global I+D:
 - +200 acciones (IFRS9, *stress testing*, admisión, CRM, gobierno de modelos, etc.)
 - +80 publicaciones internas y externas
 - Servicio de alertas normativas
 - Difusión de noticias de interés
 - Formación Cuantitativa

III.3. XYZ: UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTENSIVA EN CONOCIMIENTO

III.4.3. XYZ como un KIBS

Dentro de la definición propuesta por (Miles, et al., 1994) y descrita en el capítulo I, apartado 1.3, la firma XYZ cumple con las características de los servicios intensivos en conocimiento, ya que esta tiene como apoyo a (y se basa en) los conocimientos profesionales de los consultores que la conforman. Asimismo, su estructura de empleados está compuesta por científicos, ingenieros y expertos de distinta índole. A modo de resumen, la tabla compara las características de XYZ con las propuestas por Miles en su definición de KIBS:

	KIBS de Miles	XYZ	¿Cumple?
Propiedad 1	Confianza plena en el conocimiento profesional	Lo corroboran las horas invertidas en formación de sus profesionales y el perfil metodológico de los mismos, en especial los consultores del área de I+D de la firma.	✓
Propiedad 2	La estructura de colaboradores se compone por científicos, ingenieros y expertos de todo tipo.	Verificado en la distribución de la planilla de XYZ, con énfasis en el área de I+D.	✓
Propiedad 3	Los empleados tienden a especializarse en el uso de las TIC's de manera que complemente sus actividades.	Debido al tipo de servicio ofrecido y al de sus clientes, los consultores de la firma se apoyan naturalmente en las TIC's. Además, el área de Medios les brinda soporte tecnológico constante.	✓
Propiedad 4	Proveen productos que son, en sí mismos, fuentes primarias de información y conocimiento para sus usuarios (i.e. reportes, formación, consultoría), o bien...	La misma actividad de consultoría genera que los entregables finales de XYZ sean fuente de conocimiento e información para sus clientes, además de los talleres de formación impartidos para estos.	✓
	Utilizan sus conocimientos para producir servicios que sirvan de inputs intermedios en la generación de conocimiento y/o procesamiento de información en sus clientes (i.e. servicios de comunicación y computación).	Contemplado dentro de las Core Competencias de XYZ (capítulo III, sección 1.2).	✓
Propiedad 6	Sus clientes suelen ser otras empresas: tienden a ser terciarizadores.	Las principales clientes de XYZ se encuentran liderando el mercado de sus respectivos países en las industrias financieras, de seguros, banca, telecomunicaciones y energía (capítulo III, sección 1.1).	✓

Tabla 3: comparación entre las características de la firma de consultoría XYZ y las propuestas por Miles
Fuente: elaboración propia, según (Miles I., Knowledge Intensive Business Services - KIBS, 2012)

El contraste mostrado en la tabla 3 confirma el carácter intensivo en conocimiento de la firma XYZ, por lo que se concluye que *sí es un KIBS*.

Por otro lado, siguiendo el criterio del autor y la clasificación que da a las KIBS (ver fig. 5), la firma XYZ caería dentro del grupo de las KIBS I, ya que brinda un servicio de consultoría de carácter más tradicional, a pesar de utilizar las nuevas tecnologías de información y software propias de la naturaleza electrónica en la que están inmersos sus clientes y debido a las recientes revoluciones digitales que obligan al mercado a adaptarse constantemente a las innovaciones tecnológicas de esta era, sin ser la generación de estas últimas parte del *core business* de XYZ.

Adicionalmente, es importante mencionar que XYZ es una KIBS que brinda servicios a otras empresas que también venden intangibles; en otras palabras, sus clientes también prestan servicios, aunque sus clientes no son necesariamente empresas, sino personas naturales (consumo, retail) en su mayoría. Esta salvedad será de vital importancia al momento de dar propuestas de valor y gestionar la innovación en la firma.

III.4.4. Paquete de Servicios de XYZ

Como se describió en el marco teórico, el paquete de servicios contiene a todos los detalles, bienes y fenómenos del servicio prestado que experimenta o percibe el cliente durante el encuentro con el proveedor, en un determinado ambiente. Para el caso de la firma XYZ, el paquete de servicio sería como indica la fig. 13:



Figura 13: Paquete del Servicio de la firma de consultoría XYZ
Fuente: elaboración propia

La firma de consultoría otorga asesoría profesional a sus clientes con base en una relación de confianza entre el consultor y el cliente, en donde el servicio se da, en prácticamente el 100% de la vida de un proyecto, dentro de las propias instalaciones del cliente, asegurando la comodidad de este y un contacto pleno con los profesionales de XYZ durante el encuentro del servicio.

A continuación se detalla los componentes del paquete de servicio ofrecido por la firma:

1. Instalaciones de apoyo:

La actividad de consultoría de XYZ se realiza casi en su totalidad dentro de las instalaciones de sus clientes (*in house*), en donde podrán atender todas sus dudas en tiempo real y estar en contacto permanente con este durante la realización de los proyectos.

- *Instalaciones del cliente:* incluye oficinas disponibles para los profesionales, servicio de internet, telefonía, servicios en perfecto estado, etc. Los consultores, durante el tiempo que se encuentran dando el servicio, se adecúan al horario y modus operandi de sus clientes.

2. Bienes de facilitación:

- *Boletines informativos:* todo el papeleo del proyecto que se le proporciona al cliente ex post y ex ante. Suelen ser sobre temas relacionados con la industria en las que operan estos clientes, las nuevas normativas de los reguladores y papers emitidos por la firma XYZ.
- *Talleres impresos:* abarca todo el papeleo proporcionado al cliente durante las reuniones que contenga información relevante para el proyecto, así como talleres de formación e impartición de cursos a los colaboradores sobre temas diversos (siempre a pedido del cliente).

3. Información:

Esta parte es la más importante y crucial para el desarrollo óptimo de un proyecto. Debido a la naturaleza de la firma XYZ y a su catálogo de productos, la calidad y cantidad de la información que necesita por parte de sus clientes es crítica. Sin la información y data adecuada, es casi imposible llevar a cabo un proyecto satisfactoriamente.

- *Datos de cliente:* es toda la información requerida por XYZ (y que se considere indispensable) a los clientes para llevar a cabo los objetivos del proyecto respectivo. Por ejemplo: información histórica de los clientes de tarjetas de crédito del Banco cliente, o el Presupuesto de los últimos 5 años de una aseguradora. Normalmente, esta información viene dada en ficheros por computadora y es bastante pesada, por lo que se necesita herramientas potentes para tratar la data.
- *Documentación previa:* son los documentos que contengan los antecedentes del proyecto realizado por XYZ en el cliente. Por ejemplo: proyectos realizados con otras consultoras,

perfil de los recursos humanos participantes del proyecto anteriormente, responsables anteriores, incidencias, problemas, información confidencial necesaria, etc.

4. *Servicios explícitos:*

- *Entregables digitales:* conforman la parte concreta de la prestación del servicio de consultoría. Está conformada por todos los documentos (word, excel, ppt, etc.), aplicativos (diseñados por la firma o comprados), herramientas (programas y algoritmos computacionales), entre otros, proporcionados por XYZ al cliente. Estos sirven, además, de indicadores de desempeño de los consultores del proyecto de cara al cliente, es la **evidencia** de la prestación del servicio.
- *El know-how del consultor:* es la parte intangible que percibe el cliente cuando entra en contacto directo con los profesionales de XYZ, se manifiesta claramente durante el encuentro del servicio. La experiencia de un profesional de XYZ muchas veces abarca temas internacionales, además de haber sido enriquecido con una visión más holística en sus años trabajando con empresas similares del mismo rubro que sus clientes. Este conocimiento e información está a la disposición del cliente durante la prestación del servicio, en donde este puede dar fe del conocimiento y experiencia de un asesor de XYZ al momento de entrar en contacto durante la realización del proyecto. El consultor hace las veces ‘maestro’ de cliente, en muchos casos, siempre desde la humildad y la predisposición a la compartición y generación de conocimiento.

5. *Servicios implícitos:*

- *Validación de las actividades del cliente:* durante la estadía del profesional XYZ en las instalaciones del cliente (en calidad de invitado), este es visto por el cliente, en muchas ocasiones, como un ‘auditor’ o ‘fiscalizador’ de sus actividades. Si bien puede ser visto como una amenaza, la presencia de un agente externo también funciona como incentivo implícito hacia los colaboradores para analizar sus propios trabajos y prestar más atención a estos (siempre de manera subjetiva). Asimismo, el alto mando de las empresas clientes se sirven de la consultoría para analizar el desempeño y performance de sus equipos, aun cuando estos ni los propios profesionales de XYZ sean conscientes de ello.
- *Comodidad in house:* la prestación del servicio se hace mucho más cómoda cuando el cliente se siente en su hábitat natural. Esto sirve de refuerzo para el traspaso de información de los clientes hacia los consultores y para mantener a los colaboradores de la empresa cliente en un área de confort. Esto disminuye la sensación de amenaza y la

actitud defensiva que pudiera aparecer en caso de llevarlos a otro ambiente durante el encuentro del servicio.

- *Reputación:* puede ser del tipo interna, ya que los colaboradores de la empresa cliente sabrían que se encuentran laborando con apoyo profesional extra y que su organización se mantiene a la vanguardia con asesoramiento experto. Asimismo, dado que la firma XYZ suele trabajar con las empresas competidoras de sus clientes, la presencia de la firma XYZ en un cliente mejora automáticamente la reputación de este en ojos de la competencia (y muchas veces, del mercado). Por otro lado, en muchas ocasiones (y en específico en el Perú), los reguladores también suelen estar dentro de la cartera de clientes de la firma XYZ, por lo que su presencia también aumenta la reputación de alguna empresa cliente cuyo regulador mantenga contacto con la firma.

III.4.5. Blueprint de XYZ

Como se mencionó anteriormente (marco teórico), a pesar de ser una técnica tradicional y enfocada en la firma KIBS de manera introspectiva, el blueprint o diagrama del servicio funciona como un método altamente efectivo y adaptable para la innovación en servicios, mejora de la calidad, diseño de la experiencia del cliente y la estrategia de cambio de cara al cliente.

Para un correcto diseño y armado del blueprint, lo primero que debe establecerse es qué parte del proceso (o sub proceso) del servicio prestado es el que se va a representar en el diagrama. Lo segundo es determinar qué segmento de clientes es al que va a enfocarse el blueprint. Por último, es necesario establecer en qué momento empieza y en qué momento termina el servicio desde el punto de vista del cliente. Estos tres pasos, propuestos por (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008), serán establecidos a continuación para el caso de la firma XYZ:

i. Paso 1: ¿Qué parte del proceso del servicio que presta XYZ será analizado en el blueprint?

Debido al alcance y objetivos del presente trabajo, así como a las limitaciones presentadas por la información disponible, se analizará el servicio al nivel de la entrega del servicio propiamente dicha: el encuentro entre el cliente y los consultores de XYZ durante la realización del proyecto.

ii. Paso 2: ¿Qué segmento de clientes serán los analizados?

Dentro de la cartera de XYZ se encuentra una variedad amplia de clientes en materia de volumen de ventas, tipos de industria, etc. Los analizados para fines de esta investigación serán los Bancos, las empresas Aseguradoras y las empresas de Telecomunicaciones.

Dentro de las mismas, la interacción se da por jerarquía de mandos; es decir, los gerentes, socios y directores de XYZ, quienes forman parte de la fuerza de venta de la firma, son quienes interactúan directamente con los gerentes y directivos de las empresas clientes; mientras que los supervisores, seniors y asistentes, mantienen contacto con los analistas y operarios.

iii. Paso 3: ¿En qué momento empieza y termina el servicio para el cliente?

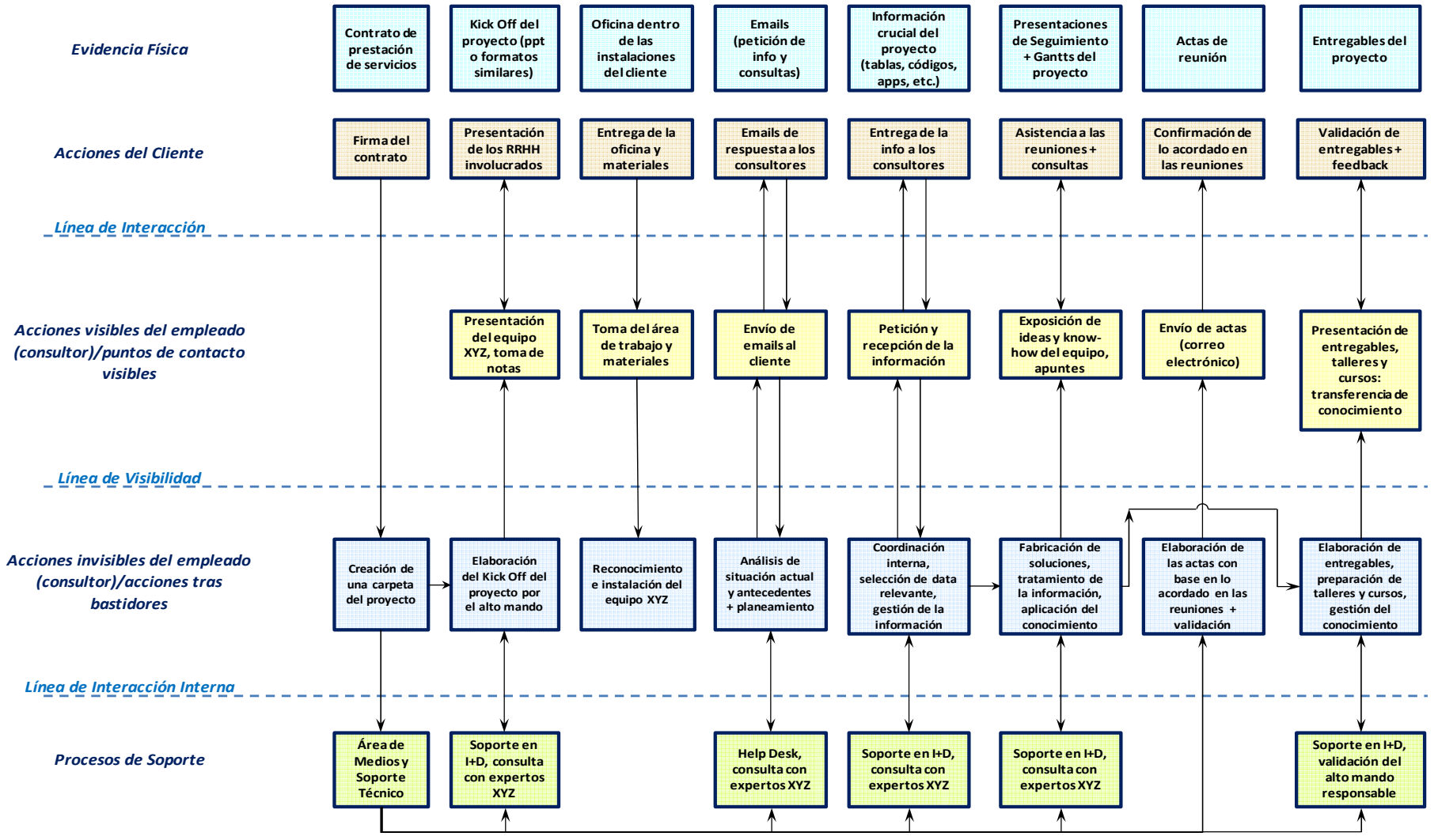
De cara a la percepción del cliente con respecto al servicio prestado por la firma, se considerará el inicio del proyecto al momento en que el cliente firma el contrato de compra/venta del servicio: el contrato del proyecto por el tiempo estipulado.

Inmediatamente después, los consultores inician sus actividades dentro de las instalaciones del cliente, en donde se conoce a los colaboradores del banco responsables e involucrados en el proyecto, se presenta el *kick-off* del proyecto, con los objetivos del mismo, los hitos del proyecto y las fechas en las que deben estar listos los entregables, así como la presentación final.

De la misma manera, se considerará como fin el último día en el que los consultores muestren la presentación de cierre del proyecto en la última reunión con los clientes.

Siguiendo con el esquema propuesto por (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008), el diagrama o blueprint del servicio ofrecido por XYZ y percibido por sus clientes sería el que muestra la figura 14:

Figura 14: Blueprint del Servicio de XYZ
Fuente: elaboración propia



III.4. ESTUDIO DE CASOS: PROYECTOS EXITOSOS DE XYZ

Como se mencionó anteriormente, el presente estudio tendrá como base el análisis de casos, para los cuales se ha tomado 4 proyectos exitosos con características similares en cuanto al diseño y estructura del servicio brindado, lo que enriquecerá el análisis del proceso de innovación. Por otro lado, estos pertenecen a distintas líneas industrias en las que opera XYZ, por lo que añade un factor de variedad en el estudio del modelo que permitiría generalizar algunas conclusiones.

III.4.1. Caso 1: “Optimización del Capital de una entidad bancaria, según las especificaciones de la SBS”

III.4.1.1. Descripción y características principales

Este proyecto (en adelante proyecto 1) se llevó a cabo en una de las 5 principales entidades bancarias del Perú, durante un período de 4 meses. Los consultores participantes fueron:

- 1 Socio: español, dedicación al 25% del tiempo total, director del proyecto desde España y con eventuales visitas a Lima
- 1 Supervisor: español, dedicación al 70% del tiempo total, gestión del equipo y del proyecto en Lima
- 1 Experienced Senior: peruano, dedicación al 100% del tiempo total, gestor del equipo de TICs en el proyecto
- 2 Assisstants: peruanos, dedicación al 100% del tiempo total, parte operativa y funcional

El proyecto 1 encontró su propósito gracias a los nuevos requerimientos de capital que la SBS había estado aplicando a los bancos en su Resolución N° 14359-2009 y que, en resumen, los obligaba a “guardar” más dinero por cada cantidad extra que rentabilizaba. En otras palabras, cada vez que un banco obtiene más cuota de mercado, ya sea por inversiones o por préstamos que otorga a sus clientes, debe colocar más dinero en sus reservas en caso de quiebra u otros contingentes. Sin embargo, realizando un análisis exhaustivo a los sistemas y procesos internos del banco, así como a las alternativas que da la ley, fue posible reducir la cantidad que el cliente coloca en sus reservas, cantidad importante que le permitió reutilizar en inversiones y reparto de ganancias a los accionistas.

Los objetivos del proyecto fueron:

- Analizar en profundidad el proceso de cálculo de capital y la presentación de reportes al regulador para encontrar gaps y puntos de mejora
- Reducir la cantidad de capital reservado

Para lograr estos objetivos, el Banco se comprometió a:

- Brindar todo el apoyo necesario en materia de recursos humanos, herramientas y tiempo a los consultores
- Brindar toda la información relevante que los consultores consideren necesarias para el desarrollo adecuado del proyecto
- Brindar a los consultores acceso libre dentro de las instalaciones del Banco y un espacio de trabajo adecuado para el correcto funcionamiento de sus actividades

Por su parte, las obligaciones de XYZ fueron:

- Cumplir con los entregables en los plazos estipulados
- Transferir el conocimiento a los empleados del Banco y asegurar la trazabilidad y replicabilidad del proyecto

Entre otros detalles más, estipulados en el contrato del proyecto firmado ex ante, estos acuerdos permitieron que haya una correcta y adecuada interacción entre el cliente y los consultores: encuentro de servicio.

III.4.1.2. Desarrollo del proyecto

El proyecto 1 se desarrolló en distintas fases, no en manera secuencial sino más bien de forma simultánea. Asimismo, se evaluará si estas fases guardan relación con el proceso de innovación introducido por (COTEC, 2004) en la figura 6; cuyo modelo está conformado por 5 etapas:

i. Vigilar:

La vigilancia en el proyecto 1 se dio, principalmente de dos formas: *vigilancia interna* y *vigilancia externa*.

Internamente, se hizo un análisis profundo del proceso de cálculo del capital en el cliente (banco). Para el cálculo del capital de reserva del banco deben participar 4 departamentos fundamentales: el Área de Riesgos (Mercado, Crédito y Operacional), el Área Comercial, el Área de Sistemas y el Área de Finanzas. Por ello, la presencia de XYZ en el proyecto fue fundamental para hacer que estas áreas conversen entre sí y se logre trazar el proceso completo de cálculo del capital, en donde se halló falencias y se propuso puntos de mejora, los cuales fueron aceptados por la Alta Dirección. Asimismo, se hizo una recopilación sesuda de la data e informática del banco, respecto del capital, por lo que se tuvo diferentes entrevistas con los responsables de las áreas involucradas.

Por otra parte, la vigilancia externa consistió en la correcta interpretación de la regulación (Resolución SBS N° 14359-2009) para el ahorro de capital y la aplicación correcta de nuevas medidas de ahorro en el contexto actual del banco. Por otro lado, fue necesario realizar un Benchmark de mercado en el que se analice las metodologías aplicadas en los bancos peruanos que forman parte de la competencia directa del cliente, así como de otros bancos similares en la región.

Finalmente, de manera interna, los consultores de XYZ estuvieron soportados por el área de I+D desde España, quienes fueron los encargados de contactar con los profesionales XYZ alrededor del mundo que ya hubieren tenido experiencia en el tema del proyecto 1 y pudieran brindar asesoramiento a distancia (uso de las TIC's).

ii. Focalizar:

Una vez hecho el análisis de vigilancia previo, el equipo de consultores dio su opinión sobre qué puntos atacar, bajo un criterio de importancia, urgencia y capacidad de los recursos. La propuesta planteada fue aprobada por la Alta Gerencia del banco involucrada en el proyecto, por lo que se pasó a realizar un plan de acción que involucre la focalización de esfuerzos en las propuestas de mejora aceptadas.

Para este caso, se tomó como foco de trabajo el analizar los Ratings de las Empresas vinculadas al cliente (grandes empresas, medianas empresas y empresas corporativas), el proceso de Categorización de las Carteras y la Información sobre garantías en los créditos. Estos procesos mencionados eran de carácter interno del cliente y su optimización era de crucial importancia para la reducción de capital reservado en el banco, ya que reduce el riesgo de crédito y disminuye el capital requerido por la SBS. La mejora (o creación) de estos procesos era de una factibilidad aceptable debido a la cantidad de recursos que podría asignarse, el tiempo (duración del proyecto) y nivel de complejidad.

Una vez determinados los puntos a focalizar y con la aprobación del cliente, se pasó a la realización de un plan de acción para la mejora de cada uno de los procesos mencionados.

iii. Capacitarse:

Este punto trata sobre los recursos necesarios para poner en práctica los planes de acción. Sin embargo, dado el carácter intangible del servicio brindado, son los mismos consultores los recursos humanos necesarios y suficientes para llevar a cabo las medidas de optimización. Resulta implícito decir que los recursos tecnológicos, tales como excelentes computadoras, acceso a internet, software de análisis de datos, entre otros, son indispensables para el desarrollo

óptimo del proyecto, pero estos ya se encontraban ex ante en el banco con un correcto funcionamiento. En otras palabras, esta fase del proceso de innovación en el servicio se encuentra terciarizada en la firma XYZ de forma intrínseca y automática durante la prestación del servicio.

iv. *Implantar:*

Una vez hechas las propuestas de mejora y plasmadas en entregables (documentación digital, tablas con data limpia, flujogramas, etc.), se hizo necesaria la puesta en marcha, o realización de estos planes. En concreto, para el proyecto 1, se concluyó lo siguiente:

Al largo plazo:

- Armar un área encargada de validar la asignación de ratings a las empresas clientes del banco, con carácter transversal a las áreas involucradas y de 3 o 4 colaboradores pertenecientes a las mismas
- Esta área, además, estaría encargada de validar el proceso categorizador de las carteras del Banco y gestionar la información sobre garantías en los créditos otorgados.

En el corto plazo:

- Aplicar los nuevos ratings a las empresas clientes del banco bajo la responsabilidad del área de Finanzas.
- Validar el proceso categorizador de las carteras con las mejoras acordadas en el plan de acción bajo la responsabilidad del área de Sistemas
- Aplicar los puntos de mejora en el manejo de la data y gestión de la información de las garantías en los créditos, responsabilidad del área de Riesgos

La aplicación de esas medidas, en el corto y mediano plazo, representaría un ahorro de capital de, aproximadamente, 11 millones de nuevos soles para el banco al momento de finalizado el proyecto 1 y hasta el cierre de ese año fiscal. No obstante, esta cifra podría variar dependiendo del movimiento del mercado, la coyuntura económica y la situación de las empresas vinculadas con el Banco a lo largo del tiempo. Por otro lado, la puesta en marcha de las medidas recomendadas para el largo plazo (implantación propiamente dicha) significaría una inversión de tiempo y recursos para el Banco, por lo que la firma XYZ dejó abierta la posibilidad de realizarla y a disposición del banco, ya que esta implantación no estuvo contemplada en el alcance del proyecto.

v. ***Aprender***

Una vez realizadas las reuniones de fin de proyecto y enviados los entregables al banco, la última fase del proyecto constaba de la transmisión del conocimiento desde los consultores XYZ a los colaboradores del cliente (banco) con el fin de que estos estén en la plena capacidad de replicar las actividades realizadas durante el proyecto, con un énfasis especial en el área de sistemas, cuyos métodos, procedimientos y tratamiento de los datos fueron optimizados. Se realizó tres sesiones de capacitación, que sumaron un total de 12 horas, a los colaboradores y responsables directos de las áreas involucradas en el proyecto, tarea que resultó de baja complejidad ya que estos mismos colaboradores fueron, en su mayoría, quienes mantuvieron contacto directo y constante con los consultores XYZ durante la realización del proyecto; es decir, fueron partícipes del encuentro del servicio.

El análisis anterior hace referencia al proceso de innovación del cliente, es decir, del banco en sí. Sin embargo, es necesario también analizar el proceso de innovación desde el punto de vista de la firma XYZ y complementar el estudio para verificar que los consultores estén brindando un servicio que se encuentre en el marco de un proceso promotor de la innovación.

Es por ello que, con motivo de reforzar el carácter innovador del proyecto 1, se analizará también el modelo propuesto por (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013), quienes introducen su concepto de “*verdadera innovación en los servicios*” representada en los cuatro pasos de la figura 8 y la tabla 2:

Paso 1: ¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?

Esta parte del modelo consiste en obtener los *insights* durante la interacción con el cliente, en el encuentro del servicio. Responder esta pregunta sentó la base para la realización del proyecto 1, por lo que se realizó entrevistas y reuniones periódicas con colaboradores y responsables de todas las áreas involucradas. Asimismo, se realizó reuniones con los gerentes responsables de las áreas involucradas en el proyecto, los cuales manifestaron al Socio representante de XYZ sus principales inquietudes. Este, a su vez, se reunió con la Vicepresidencia de Riesgos, con quienes sentó los objetivos principales del proyecto. Asimismo, durante el transcurso del proyecto, se fue descubriendo nuevos insights, por lo que la respuesta a la pregunta planteada en este primer paso sería, de manera general, la siguiente: “***optimizar el proceso de cálculo de capital del Banco, involucrando a todas las áreas responsables en el reporte al regulador, y obtener un ahorro en las reservas que pueda trasladarse en inversiones del cliente***”

Paso 2: ¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?

Esta parte del proceso no ha sido del todo abarcada durante la realización del proyecto 1, al menos no de manera formal. Si bien este proyecto forma parte de una campaña de mejora continua del cliente y, en general, es cuantificado en las metas anuales de los gerentes responsables del banco, no se cuenta con el soporte documental suficiente para asegurar el cumplimiento total de este paso.

Paso 3: ¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?

La respuesta a esta pregunta tiene que ver, en parte, con cómo los consultores XYZ serían capaces de ayudar al banco a ahorrar capital y optimizar el proceso de cálculo, así como con el asegurarse de que, terminado el proyecto, el cliente sea capaz de replicar estos resultados en el futuro (visión de éxito al largo plazo). Por lo descrito en la primera parte de esta sección y los entregables validados por el cliente, se puede decir que la respuesta a esta pregunta es positiva: ***“las oportunidades existen: gracias a las opciones que la ley de la SBS brinda a los bancos, se logró encontrar medidas de ahorro de capital dentro de los procesos internos del banco (resultados contemplados en los entregables y actas de reunión)”***.

Paso 4: ¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?

Para responder esta pregunta, es necesario asegurar que la firma XYZ haya focalizado la mayor parte de sus recursos en las necesidades no identificadas del cliente, lo cual (debido al alcance del proyecto y a la documentación disponible) ha sido cumplido parcialmente. Como afirman (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013), es necesario considerar innovaciones tanto en la forma en que se entrega el servicio como en qué servicio se está entregando (producto); sin embargo, al no existir un proceso formal de innovación en la firma XYZ, no se cuenta con la documentación necesaria que dé soporte a este paso. Además, como también afirma el autor, es necesario transformar el rol de cliente de comprador a participante activo de la generación de innovación, lo cual sí se evidencia en las actas de reunión realizadas y los entregables del proyecto (como se mencionó en la primera parte de esta sección), ya que sin la ayuda constante de los colaboradores y áreas involucradas del banco no se habría podido llegar a las metas trazadas en el proyecto 1. Asimismo, esta participación enriqueció el conocimiento de los consultores de XYZ, quienes documentaron el proyecto para una gestión del conocimiento que beneficie a la firma: *win-win*. La respuesta a esta pregunta se resumiría como: ***“se trabajó en conjunto con los colaboradores del banco en la optimización del capital y se logró los***

objetivos de ahorro, en donde tanto cliente como proveedor generaron conocimiento en mutuo beneficio.”

III.4.1.3. Resumen del caso

De acuerdo con los modelos propuestos por COTEC (2004) y por Bettencour, Brown, & Sirianni, (2013), así como el análisis del proyecto 1, se realizó las tablas 4 y 5 que resumen el análisis del caso:

Modelo COTEC	Evidencia del Proyecto 1	¿Cumple?
Vigilar	Benchmark de mercado, interpretación de la regulación, análisis de la data del Banco y de sus procesos internos para el cálculo de capital	✓
Focalizar	La alta gerencia del banco aprobó las medidas de ahorro de capital propuestas: ratings de empresas, procesos de categorización de carteras y garantías de crédito.	✓
Capacitarse	Los recursos humanos capacitados fueron los mismos consultores (con la ayuda de los colaboradores del cliente con mayor conocimiento)	✓
Implantar	Planes de acción propuestos al Banco plasmados en entregables: s/. 11 millones en ahorro de capital	✓
Aprender	12 horas de capacitación al personal involucrado en el proyecto de optimización de capital, así como la documentación y entregables del proyecto	✓

Tabla 4: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 1
Fuente: elaboración propia

Modelo Bettencour	Pregunta	Respuesta XYZ	¿Cumple?
Paso 1	¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?	Optimizar el proceso de cálculo de capital del Banco, involucrando a todas las áreas responsables en el reporte al regulador, y obtener un ahorro en las reservas que pueda trasladarse en inversiones del cliente	✓
Paso 2	¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?	No hay evidencia suficiente.	✗
Paso 3	¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?	Se logró encontrar medidas de ahorro de capital dentro de los procesos internos del banco gracias a la regulación SBS (resultados contemplados en los entregables y actas de reunión).	✓
Paso 4	¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?	Se trabajó en conjunto con los colaboradores del banco en la optimización del capital y se logró los objetivos de ahorro, en donde tanto cliente como proveedor generaron y conocimiento en mutuo beneficio.	✓

Tabla 5: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 1
Fuente: elaboración propia

III.4.2. Caso 2: “Implantación de una herramienta de gestión de riesgos que permita integrar el Apetito al Riesgo y Stress test de una entidad bancaria en la toma de decisiones estratégicas por parte del directorio”

III.4.2.1. Descripción y características principales

Este proyecto (proyecto 2) se llevó a cabo en una de las cinco principales entidades bancarias del Perú (en volumen y facturación), durante un período de 7 meses. Los consultores participantes fueron:

- 1 Socio: español, dedicación al 25% del tiempo total, director del proyecto desde España y con eventuales visitas a Lima
- 1 Supervisor: español, dedicación al 50% del tiempo total, gestión del equipo y del proyecto en Lima
- 1 Experienced Senior argentino: dedicación al 90% del tiempo total, gestor de la parte funcional y operativa del proyecto
- 1 Experienced Senior peruano: dedicación al 90% del tiempo total, gestor del equipo de TICs en el proyecto
- 2 Assisstants: peruanos, dedicación al 100% del tiempo total, parte operativa y funcional

El presente proyecto surgió de la necesidad del cliente por establecer un método de cálculo y de análisis de su capacidad de asumir riesgos financieros de acuerdo con su perfil. Es decir, ¿qué tanto se puede arriesgarse la entidad bancaria, financieramente, para obtener más cuota de mercado? Si bien los analistas propios del banco conocen su negocio y tienen las capacidades para establecer un marco de apetito al riesgo, estos no cuentan con las herramientas ni experiencia que la firma XYZ posee de proyectos anteriores.

Asimismo, para conocer los límites de la capacidad de riesgo del banco, fue necesario analizar los indicadores de riesgo que este manejaba (liquidez, solvencia, volatilidad, concentración), los cuales serían sometidos a pruebas de tensión (*stress test*) de acuerdo con escenarios macroeconómicos plausibles en el contexto peruano.

Este tipo de pruebas requiere de un conocimiento intensivo por parte de los consultores XYZ como de los colaboradores del cliente, quienes conocen los temas del día a día así como los procedimientos internos del banco.

Una vez más, fue necesaria la completa disposición de los colaboradores del banco y, sobre todo, del área de sistemas y riesgos, cuya data e información fue de vital importancia para el desenvolvimiento óptimo del proyecto.

Los objetivos del proyecto 2 fueron:

- Establecer el Marco de Apetito al Riesgo para la entidad bancaria cliente de manera que se integre en la gestión y en la toma de decisiones de la junta directiva
- Implementar una herramienta de Stress Test para diferentes escenarios adversos plausibles para el banco y un Cuadro de Mando con los límites de riesgo para cada indicador

Para lograr estos objetivos, el Banco se comprometió a:

- Brindar todo el apoyo necesario en materia de recursos humanos, herramientas y tiempo a los consultores
- Brindar toda la información relevante que los consultores consideren necesarias para el desarrollo adecuado del proyecto
- Brindar a los consultores acceso libre dentro de las instalaciones del Banco y un espacio de trabajo adecuado para el correcto funcionamiento de sus actividades

Por su parte, las obligaciones de XYZ fueron:

- Cumplir con los entregables en los plazos estipulados
- Entregar las herramientas de Stress Test y Cuadro de Mando de Apetito al Riesgo en perfecto funcionamiento
- Transferir el conocimiento a los empleados del Banco y asegurar la trazabilidad y replicabilidad del proyecto

Si bien el proyecto 2 contiene entregables tangibles (herramienta de motor de cálculo de cuentas del balance del banco para escenarios estresados en formato Excel), su carácter es mucho más estratégico y de planeamiento, ya que involucra la puesta en marcha de políticas de riesgo necesarias para la integración en la gestión de la herramienta, así como la cuantificación del riesgo que el banco es capaz de asumir en una ventana temporal determinada, todo ello plasmado en un documento manifiesto: el Marco de Apetito al Riesgo.

Cabe resaltar que, sin la participación activa de la alta gerencia y los directivos del banco, el éxito del proyecto 2 no habría sido posible.

III.4.2.2. Desarrollo del proyecto

De manera similar al proyecto 1 (sección 4.1.2), el proyecto 2 formó parte de un proceso heterogéneo con fases realizadas de manera simultánea, los cuales serán analizados bajo un criterio

de relación con el proceso de innovación introducido por COTEC (2004) en la figura 6; cuyo modelo está conformado por 5 etapas:

i. Vigilar:

La vigilancia en el proyecto 2 se dio mediante la exploración del entorno interno del cliente, tanto de los procesos y metodologías de cálculo de los indicadores de riesgo como de los reportes de estos a la alta gerencia. Los indicadores de riesgo que maneja el banco se alimentan, principalmente, de información gestionada por el área de Sistemas, Finanzas y Riesgos (de Crédito, de Mercado y Operacional), por lo que fue necesario realizar reuniones paulatinas tanto con los responsables de estas áreas como con los colaboradores que ven la documentación y operaciones diarias. Esta fase fue fundamental, ya que son estos mandos medios quienes tenían conocimiento pleno de la realidad del banco y formarían parte del encuentro del servicio con los consultores XYZ para obtener nuevas y mejores metodologías de cálculo para el apetito al riesgo.

Asimismo, se hizo un análisis de la situación externa, analizando la regulación de la SBS, realizando un Benchmarking de mercado con los principales bancos peruanos, bancos similares argentinos y bancos de mercados más maduros en temas de apetito al riesgo, como los españoles y americanos.

Las TIC fueron de vital importancia para estos trabajos de investigación (externa e interna), dando énfasis en la revisión de la documentación proporcionada por el área de sistemas, en la que se realizó una minería de datos exhaustiva y se consultó constantemente temas de data science con el área de I+D de XYZ en España.

ii. Focalizar:

Con los resultados de la primera parte (vigilancia), el equipo de profesionales XYZ se reunió con la alta gerencia del banco y principales responsables del proyecto 2, quienes recibieron la aprobación de la junta directiva para realizar el plan de acción correspondiente y centrar esfuerzos en las medidas acordadas.

En este caso, se acordó escoger 51 indicadores de riesgo (ratios) de carácter relevante y urgente pertenecientes a los bloques de Solvencia, Volatilidad, Liquidez y Concentración, de manera que se centre los esfuerzos en analizar los inputs de dichos indicadores, actualizar la data según la regulación y hacer un tratamiento de datos en la información manejada por el área de sistemas. Con este foco, la aprobación del cliente y con el apoyo de sus colaboradores, se logró realizar los entregables requeridos de manera eficiente: una herramienta de Stress Test Integral, un Marco de Apetito al Riesgo y límites del Banco, un documento con la declaración del Apetito al Riesgo,

Tablas de Análisis de Riesgo, Manuales de Apoyo, un Plan de Comunicación Externa, entre otros.

iii. Capacitarse:

Al igual que en el proyecto 1, los recursos humanos capacitados para realizar el proyecto 2 fueron los consultores XYZ, quienes cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para llevarlo a cabo. A pesar del carácter intangible del servicio brindado al banco, los consultores XYZ requirieron del diseño de una herramienta en Excel que haga las veces de motor de cálculo de límites de riesgo y de análisis de escenarios estresados para la estructuración del Apetito al Riesgo del cliente. Para ello, se solicitó soporte técnico y funcional (en forma remota) al área de I+D, quienes se encargaron de traspasar el conocimiento a los profesionales de la firma involucrados para el manejo y mantenimiento de la herramienta digital.

iv. Implantar:

Esta fase consiste en la puesta en marcha de los planes de acción determinados y la aplicación de las herramientas y su integración en la gestión, que es el objetivo central del proyecto. En otras palabras, esta fase forma el núcleo del paquete del servicio ofrecido por XYZ al banco. Al cierre del proyecto se tuvo que presentar los resultados finales, los entregables y la herramienta de stress test integral y la de apetito al riesgo:

- **Documento de Declaración del Apetito al Riesgo del Banco.** Este documento Word contempla el plan estratégico de riesgos de la entidad, sus límites de riesgo y el modelo de gestión de riesgo que el banco llevará a cabo.
- **Cuadro Mando del Apetito al Riesgo.** Esta herramienta en Excel contiene los indicadores de riesgo que estructuran al apetito de riesgo del banco en su totalidad. Mediante este cuadro de mando la Alta Dirección del cliente podrá integrar los riesgos en la toma de decisiones de toda la organización. Además, esta herramienta recoge las metodologías de cálculo de Riesgo de Crédito, de Mercado y Operacional, y sirve para diagnosticar el desempeño de las distintas áreas del banco en materia de Rentabilidad Ajustada al Riesgo, pieza fundamental en el éxito de una entidad bancaria.
- **Herramienta de Stress Test Integral.** Diseñada en Excel, este entregable es pieza fundamental para la gestión de riesgos del banco. Con ella, el cliente podrá prever situaciones adversas y estará preparada para confrontar escenarios adversos por diferentes situaciones futuras en la coyuntura económica del país: pieza clave en el conocimiento de los límites de riesgo a asumir.

La implementación de estas herramientas se realizó en una prueba piloto utilizando el Presupuesto, el estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance del Banco para el año actual (al momento de realizar el proyecto), cuyos encargados fueron los colaboradores del área de Riesgos (Crédito, Mercado y Operacional) utilizando la información proporcionada por las áreas de Finanzas y Sistemas. Es preciso mencionar que fueron estos recursos humanos quienes estuvieron en interacción constante con los consultores XYZ durante todo el encuentro del servicio del proyecto, por lo que estarían en la capacidad de replicar los resultados ex post.

v. ***Aprender:***

Por lo general, esta fase se lleva a cabo finalizando el proyecto. Para el caso del proyecto 2, el proceso de aprendizaje se llevó a cabo con la capacitación de los colaboradores del banco pertenecientes a las áreas involucradas en el uso de las herramientas entregadas. Estas capacitaciones estuvieron repartidas en 8 horas de formación a los responsables del proyecto y a los usuarios del banco (fase de transferencia de conocimiento), de manera que pudieran replicar los cálculos, modificar los inputs e interpretar los datos para la toma de decisiones. Cabe mencionar que, dado que la mayoría de estos recursos humanos formaron parte activa en el encuentro del servicio, por lo que estuvieron en la plena capacidad de aprender los conceptos y metodologías utilizadas por los consultores XZY.

Similarmente al proyecto 1, el análisis anterior utiliza el modelo de innovación propuesto por (COTEC, 2004), el cual está enfocado en el proceso de innovación que se lleva a cabo en el cliente. Sin embargo, es necesario también analizar el proceso de innovación desde el punto de vista de la firma XYZ, por lo que se reforzará el análisis del carácter innovador del proyecto 2 aplicando el modelo de “*verdadera innovación en los servicios*” de (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013) en los consultores: verificar que la firma haya realizado los cuatro pasos de la figura 8 y la tabla 2:

Paso 1: ¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?

Para responder esta pregunta en el proyecto 2, se realizó las reuniones correspondientes, en donde se planteó las metas concretas del mismo y se logró obtener los insights del cliente, tanto por parte de los colaboradores directos del banco, como de la alta gerencia responsable (Riesgos, Sistemas y Finanzas). Cabe resaltar que, si bien se plantearon los objetivos principales al inicio del proyecto, es durante el desarrollo del proyecto en sí que aparecen nuevos requerimientos por parte del cliente que dan paso a metas concretas nuevas. De esta manera, la respuesta a esta primera pregunta sería: “*obtener dos herramientas en Excel que describan el*

perfil y apetito de riesgo del Banco, y que permitan a los altos mandos integrar estos en la gestión y toma de decisiones.”

Paso 2: *¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?*

Esta parte del proceso no ha sido del todo abarcada durante la realización del proyecto 2, al menos no de manera formal. Si bien este proyecto surgió de la necesidad del cliente de conocer su perfil y apetito de riesgo dada la coyuntura económica actual y por recomendación del regulador, no quedó claro ni expresado explícitamente si es que estas necesidades formaban parte de un macro proyecto que abarcara a todo el Grupo, ya sea por el alcance del proyecto o por decisión del cliente. Por lo tanto, no se cuenta con la información suficiente para responder esta pregunta de forma precisa.

Paso 3: *¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?*

Una vez que se conoce qué es lo que quiere en verdad el cliente, se dispone a analizar las posibilidades que se tiene de que este tenga éxito. Para ello, los consultores XYZ realizaron un profundo trabajo de investigación, soportados por el área de I+D, sobre los inconvenientes provenientes de los procesos internos del Banco en materia de información, calidad de los datos, metodologías de cálculo e interacción entre las distintas áreas involucradas. Una vez hecho este análisis, se presentó un plan de acción y entregables del proyecto, en donde está asumido implícitamente que este es completamente factible.

Asimismo, la transmisión de conocimiento hacia los colaboradores aseguró que el cliente sea capaz de replicar estos resultados por sí mismo en el futuro (visión de éxito al largo plazo). Por lo tanto, se puede decir que la respuesta a esta pregunta es positiva: ***“dado el análisis interno del banco, las competencias de los consultores XYZ y el Benchmark de mercado realizado, se logró armar dos herramientas que definen el apetito y perfil de riesgo del banco y capaces de ser integrados en la gestión y la toma de decisiones del Directorio”.***

Paso 4: *¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?*

Este paso consta en la inversión máxima de talento y recursos en la búsqueda de soluciones significativas y relevantes para el cliente y más diferenciadas de los competidores, lo cual se evidencia de forma parcial. Esto debido a la carencia de un proceso formal de innovación de la firma XYZ, lo que impide una visualización completa de la cuota de innovación en el producto final entregado. Sin embargo, esta parte también busca el involucramiento del cliente en la generación de valor e innovación durante el proyecto, lo cual no solo fue real sino fundamental

e indispensable en el éxito del proyecto1: creación de las herramientas de stress test y apetito al riesgo. Finalmente, podría decir que ambas partes se beneficiaron, ya que el banco cumplió con sus objetivos gracias al proyecto y la firma generó más conocimiento con las herramientas y la documentación del proyecto: *win-win*. Por lo tanto, la respuesta a esta pregunta es parcialmente positiva: **“el trabajo conjunto de los consultores XYZ y los colaboradores del banco lograron obtener resultados satisfactorios para el proyecto 2 (herramientas en Excel de stress test y apetito al riesgo), en donde ambas partes resultaron beneficiadas.”**

III.4.2.3. Resumen del caso

De acuerdo con los modelos propuestos por COTEC (2004) y por Bettencour, Brown, & Sirianni (2013), así como el análisis del proyecto 2, se realizó las tablas 6 y 7 que resumen el análisis del caso:

Modelo COTEC	Evidencia del Proyecto 2	¿Cumple?
Vigilar	Benchmark de mercado, indicadores de riesgo, análisis de la información del Banco y metodologías, perfil de riesgo del Banco	✓
Focalizar	Elección de los 51 indicadores de riesgo más importantes por parte de los altos mandos del banco, soporte de I+D de la firma XYZ para la elaboración de las herramientas y entregables	✓
Capacitarse	Los consultores, apoyados en I+D y en los colaboradores del Banco, fueron los recursos capacitados, dominio de las herramientas de stress test y cuadro de mando de perfil y apetito al Riesgo	✓
Implantar	Documento de Declaración del Apetito al Riesgo, Cuadro de Mando con el perfil y límites de riesgo, Herramienta de Stress Test Integral	✓
Aprender	Transferencia de conocimiento: 12 horas de capacitación en el uso de las herramientas al personal involucrado en el proyecto, conocimiento generado durante el encuentro del servicio	✓

Tabla 6: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 2

Fuente: elaboración propia

Modelo Bettencour	Pregunta	Respuesta XYZ en el proyecto 2	¿Cumple?
Paso 1	¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?	Obtener dos herramientas en Excel que describan el perfil y apetito de riesgo del Banco, y que permitan a los altos mandos integrar estos en la gestión y toma de decisiones	✓
Paso 2	¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?	No hay evidencia suficiente.	✗
Paso 3	¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?	Se logró armar dos herramientas que definen el apetito y perfil de riesgo del banco y capaces de ser integrados en la gestión y la toma de decisiones del Directorio, así como un documento final que engloba todo el proyecto.	✓
Paso 4	¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?	El trabajo conjunto de los consultores XYZ y los colaboradores del banco concluyó en la elaboración de 2 herramientas en Excel de stress test y apetito al riesgo, en donde ambas partes resultaron beneficiadas	✓

Tabla 7: validación del modelo de (Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 2

Fuente: elaboración propia

III.4.3. Caso 3: “*Implantación de una herramienta de Gestión de Activos y Pasivos (ALM) y Cálculo de Provisiones y Reservas, según las especificaciones de la SBS, utilizando un nuevo software adquirido, para una entidad aseguradora*”

III.4.3.1. Descripción y características principales

El proyecto 3 se llevó a cabo en una de las principales entidades aseguradoras del Perú (en volumen y facturación), durante un período de 5 meses. Los consultores participantes fueron:

- 1 Socio: español, dedicación al 20% del tiempo total, director del proyecto desde España y con eventuales visitas a Lima
- 1 Gerente: argentino, dedicación al 50% del tiempo total, gestión del equipo y del proyecto en Lima
- 1 Senior español: dedicación al 100% del tiempo total, responsable del ALM
- 1 Senior peruano: dedicación al 100% del tiempo total, responsable del cálculo de provisiones y reservas
- 1 Assisstant: peruano, dedicación al 50% del tiempo total, soporte en la parte operativa y funcional para los Seniors

El presente proyecto surgió de la necesidad del cliente por automatizar y optimizar su cálculo de provisiones y reservas, lo cual es de vital importancia para la gestión de las empresas aseguradoras, ya que la misma naturaleza del negocio de seguros implica riesgos, los cuales son cuantificados y estimados bajo modelos estadísticos y cálculos actuariales. Por un tema de estrategia de gestión y de cara al cumplimiento de las normas impuestas por el regulador, el cliente se vio en la necesidad de abaratar costos mediante la adquisición de la herramienta AFM: Algorithmics Financial Modeler, propiedad de IBM. Sin embargo, se hace indispensable un personal con conocimiento experto tanto del software como del negocio de seguros, lo cual es muy difícil de conseguir, más aún en el mercado peruano. Es en ese sentido que los servicios de la firma XYZ son inmensamente valorados por contar con el personal idóneo.

Asimismo, el software AFM permite realizar un calce entre los Activos y Pasivos de la entidad de forma automatizada, lo cual es un proceso relativamente complejo sin la herramienta. Ambas tareas formaron el núcleo del presente proyecto.

Los objetivos concretos del proyecto 3 fueron:

- Elaborar un motor automatizado de cálculo de provisiones y reservas con el software AFM
- Elaborar un modelo de gestión de activos y pasivos (ALM) con el software AFM

Para lograr estos objetivos, la empresa aseguradora se comprometió a:

- Brindar todo el apoyo necesario en materia de recursos humanos, herramientas y tiempo a los consultores
- Entregar los inputs necesarios (datos” limpios” e información correcta) para el modelamiento en AFM, tanto para el cálculo de provisiones como para el ALM
- Brindar a los consultores acceso libre dentro de las instalaciones de la empresa y un espacio de trabajo adecuado para el correcto funcionamiento de sus actividades

Por su parte, las obligaciones de XYZ fueron:

- Cumplir con los entregables en los plazos estipulados
- Entregar los modelos en formato del software AFM
- Transferir el conocimiento a los empleados de la entidad aseguradora y asegurar la trazabilidad y replicabilidad del proyecto

Similarmente a los casos anteriores, el proyecto 3 consiste en la venta del conocimiento (*know-how*) que la firma XYZ ha adquirido en más de 13 años de actividad en mercados más maduros que el peruano, por lo que el servicio profesional brindado sigue cumpliendo con su carácter intangible a pesar de incluir elementos palpables en la entrega del mismo (documentos digitales en formato del software AFM).

Siguiendo con el *modus operandi* propio de XYZ, el encuentro del servicio con los colaboradores del cliente fue el corazón del éxito del proyecto 3.

III.4.3.2. Desarrollo del proyecto

De la misma forma que los casos anteriores, el proyecto 3 constó de fases realizadas de manera simultánea, las cuales serán analizadas en el marco del proceso de innovación de 5 etapas introducido por COTEC (2004):

i. Vigilar:

A diferencia de los casos anteriores, esta parte del proceso de innovación fue hecha previo al comienzo del proyecto. Es decir, el cliente mismo realizó un análisis de su situación actual, encontrando falencias en sus procesos de cálculo de provisiones en materia de tiempo, eficiencia, recursos y riesgo operacional. Asimismo, la percepción de la necesidad (clave para la innovación) se dio previo al inicio del proyecto, o lo que podría traducirse de manera coloquial

en que **el cliente ya sabía (y tenía muy claro) lo que quería**, por lo que podría decirse que fue proactivo a la hora de contratar los servicios de XYZ, el cual es un tema netamente comercial de la firma y escapa del alcance de la presente investigación.

No obstante, por su parte, los consultores realizaron un trabajo de *vigilancia informal* al consultar proyectos anteriores muy similares al proyecto 3 y realizados en diferentes partes del mundo, lo que equivaldría a una suerte de benchmarking tácito, residente en el conocimiento de la firma XYZ.

ii. Focalizar:

Como se explicó anteriormente, la etapa de vigilancia vendría a ser un input del proyecto 3, estuvo implícita en el proceso de desarrollo de este, por lo que la esta fase de focalización apareció de forma casi automática, a diferencia de los casos anteriores. El plan de acción para este proyecto se dio en el *kick-off* del proyecto, en el que se acordó con la alta gerencia de la empresa de seguros el concentrar los recursos en la entrega de información por parte del área de Riesgos Técnicos del cliente hacia los consultores XYZ, así como un énfasis especial en las reuniones de seguimiento, en las que el cliente participaba activamente en la gestión del proyecto y hacía las veces de PMO (Project Management Officer).

Concretamente, del lado de la gestión de activos y pasivos, el foco se dio en los productos de Renta Fija y Renta Variable de la entidad, por ser los de cálculo más complejo (el resto de productos podría acoplarse mucho más fácil al modelo elaborado, incluso luego de terminado el proyecto). Por su parte, el cálculo de provisiones y reservas concentró esfuerzos en los productos de Rentas Vitalicias de la aseguradora debido al volumen de información y complejidad en la metodología de estimación.

Vale recalcar que la calidad de los datos entregados y de la recopilación de la información fue trascendental para el desarrollo óptimo del proyecto.

iii. Capacitarse:

Dado que el encuentro del servicio tiene un carácter más unidimensional que en los casos anteriormente analizados, la fase de capacitación se encontró implícita durante el desarrollo del proyecto, ya que los recursos necesarios para poner en práctica los planes de acción de la fase de focalización fueron los mismos consultores XYZ, poseedores de todo el *know-how* involucrado en el proyecto. Adicionalmente, dado que el objetivo principal del cliente es el de automatizar sus procesos de cálculo de provisiones y la gestión de activos y pasivos, la compra del software AFM es claramente eje central de la fase capacitación.

iv. *Implantar:*

Debido a las particularidades ya mencionadas para este proyecto 3, podría decirse que esta fase contempla la mayor parte del proyecto o, dicho de otra manera, este es, prácticamente, un proyecto de implementación de una innovación. Dado que COTEC (2004) señala que esta etapa está caracterizada por los conceptos de *eficiencia, tiempo, coste y calidad*, se procederá a listar las actividades del presente proyecto involucradas con dichos conceptos:

- *Eficiencia:* el software AFM (IBM) es, hoy en día, una herramienta básica y fundamental para el cálculo de parámetros de riesgo en una entidad aseguradora de cualquier parte del mundo. Esto debido a su potencia para analizar gigantes cantidades de información, a que es amigable para el usuario y por los módulos de cálculo actuarial muy ad-hoc a las entidades aseguradoras. Para el caso del presente proyecto, se realizó una prueba piloto utilizando los datos del Presupuesto, Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias del año anterior a la fecha de iniciado el proyecto, dando como resultado cálculos más precisos y con menor incertidumbre con respecto a los realizados sin el AFM.
- *Tiempo:* tanto para el cálculo de provisiones como para el calce de activos y pasivos del cliente, el uso del software AFM en la prueba piloto significó un ahorro superlativo en materia de tiempo, pasando de un proceso de cálculo de 4 semanas a 2 días (traducidas en horas-hombre).
- *Coste:* el ahorro en coste monetario luego de utilizar el software AFM no pudo ser calculado por no estar dentro del alcance del proyecto y por ser de naturaleza más cualitativa que cuantitativa. Sin embargo, en materia de recursos humanos, y de forma cuantitativa, el ahorro de costes pasó de ser de 4 colaboradores del área de Riesgos Técnicos encargados de realizar los cálculos y procesos a 2 colaboradores usuarios del software AFM. Es evidente que, de manera cualitativa, el esfuerzo aplicado ex ante es muchas veces mayor al esfuerzo realizado ex post (con el uso del AFM).
- *Calidad:* asimismo, la calidad de los resultados y de los reportes que brinda el software AFM es mucho más rico que el obtenido utilizando las herramientas digitales tradicionales. La evidencia está en los resultados de la prueba piloto realizada al final del proyecto, en donde el cliente quedó muy satisfecho con los resultados.

v. *Aprender:*

Esta fase comprende la ampliación de conocimiento de la entidad aseguradora y su capacidad de hacer mejor sus actividades. Para el caso del presente proyecto, el cliente obtuvo un aprendizaje tanto empresarial como tecnológico, ya que los consultores XYZ emplearon 20 horas de

capacitación en sus colaboradores, tanto en materia funcional (metodologías de cálculo, de modelamiento, transferencia de *know-how*, etc.) como técnica (uso y mantenimiento de la herramienta AFM). Se proporcionó, además, manuales de uso del software y documentación de formación propia de la firma XYZ: gestión del conocimiento.

Al igual que en los casos anteriores, se usará, además, el modelo de “*verdadera innovación en los servicios*” de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) para describir el proceso de innovación en servicios de la firma XYZ verificando que se haya realizado los 4 pasos de la figura 8 y la tabla 2:

Paso 1: *¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?*

Esta pregunta fue contestada previamente por el cliente y transmitida a los consultores XYZ durante la fase de venta del proyecto, la cual no está contemplada en la presente investigación. Estrictamente podría decirse que este paso se encuentra ausente para el proceso de innovación, en teoría; sin embargo, en la práctica, este paso se encuentra implícito. Así, podría decir que los insights del cliente se encuentran traducidos casi explícitamente en los objetivos del proyecto. La respuesta a esta primera pregunta sería: “*aprender a utilizar un software que permita automatizar y optimizar el cálculo de provisiones y gestión de activos y pasivos para gastar menos recursos, ser más eficientes y abaratar costos*”.

Paso 2: *¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?*

Gracias a la participación del cliente, se pudo identificar que el proyecto 3 pertenecía a una iniciativa más amplia de mejora en los procesos de la entidad aseguradora. Esto debido a que su presencia en el mercado peruano era bastante reciente al momento de iniciado el proyecto, por lo que este formaba parte (aunque no de manera evidente) del Plan Estratégico del cliente, tanto en Perú como en las sucursales en toda la región. Sin embargo, debido al alcance y tiempos del proyecto, no se logró delinear el macro proceso al que pertenece el proyecto 3, aunque sí se mantuvo una involucración en el mapeo del trabajo del cliente (extraoficialmente). De esta forma, podría responderse a la pregunta de este paso de la siguiente manera: “*sí, aunque de manera implícita: es parte del Plan Estratégico tanto del Perú como de la región*”.

Paso 3: *¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?*

Debido a que el plan de acción también se encontraba automáticamente descrito en el *kick-off* del proyecto (gracias que se tenía claro los propósitos del cliente con el proyecto 3), la puesta en práctica de este se llevó a cabo de manera rigurosa pero transparente. Las oportunidades se

analizaron en el marco de la experiencia de los consultores XYZ adquirida en proyectos anteriores similares. Por otro lado, el cliente cumplió con entregar los datos de manera correcta y sin errores, así como brindar toda la información requerida para implementar los modelos AFM de cálculo y de gestión de activos y pasivos. Como resultado, se obtuvo un exitoso plan piloto, en donde se corroboró que los resultados obtenidos con el software cuadraban perfectamente con los obtenidos un año antes utilizando herramientas tradicionales. Asimismo, se aseguró la trazabilidad de los modelos para que los colaboradores de la entidad pudieran replicar el trabajo realizado en situaciones futuras (capacitaciones y transferencia de conocimiento). La respuesta a esta pregunta sería: ***“se logró mejorar el proceso de cálculo de provisiones y el de gestión de activos y pasivos en materia de eficiencia, costos, tiempo y calidad: plan piloto”***.

Paso 4: *¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?*

Debido a que el encuentro de servicio tuvo un carácter más unidireccional, no hubo mucha generación de conocimiento, sino que fluyó de XYZ al cliente debido al rol menos activo de este. Sin embargo, lo que la firma sí ganó fue reputación, tanto con el cliente como de cara a futuros proyectos similares con otros (temas comerciales). Asimismo, el alcance del proyecto no permitió la formalización de análisis de innovación en la entrega del servicio ni la focalización de recursos en hallar necesidades no identificadas por la entidad aseguradora. No obstante, y contra todo pronóstico, los resultados del proyecto 3 muestran una significativa agregación de valor al cliente. Respuesta: ***“los recursos invertidos para la creación de valor del cliente fueron los mismos consultores y el software AFM”***

III.4.3.3. Resumen del caso

De acuerdo con los modelos propuestos por (COTEC, 2004) y por (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013), así como el análisis del proyecto 3, se realizó las tablas 8 y 9 que resumen el análisis del caso:

Modelo COTEC	Evidencia del Proyecto 3	¿Cumple?
Vigilar	Evidencia implícita recogida ex ante: los objetivos del proyecto; investigación informal que toma en cuenta proyectos similares desarrollados anteriormente	✓
Focalizar	ALM: productos de Renta Fija y Renta variable de la entidad, Cálculo de Provisiones y Reservas: Rentas Vitalicias	✓
Capacitarse	Adquisición del software AFM, presencia de los consultores en la parte operativa y del cliente como jefe de proyecto (PMO)	✓
Implantar	Mejoras de la eficiencia, costos, tiempo y calidad del proceso de cálculo de provisiones y ALM contemplados en la prueba piloto	✓
Aprender	Transferencia de conocimiento: 20 horas de capacitación en el uso del software AFM y los modelos elaborados, así como en las metodologías de cálculo	✓

Tabla 8: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 3

Fuente: elaboración propia

Modelo Bettencour	Pregunta	Respuesta XYZ en el proyecto 3	¿Cumple?
Paso 1	¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?	Aprender a utilizar un software que permita automatizar y optimizar el cálculo de provisiones y gestión de activos y pasivos para gastar menos recursos, ser más eficientes y abaratar costos	✓
Paso 2	¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?	Sí, aunque de manera implícita: es parte del Plan Estratégico tanto del Perú como de la región.	✓
Paso 3	¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?	Se logró mejorar el proceso de cálculo de provisiones y el de gestión de activos y pasivos en materia de eficiencia, costos, tiempo y calidad: plan piloto.	✓
Paso 4	¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?	Los recursos invertidos para la creación de valor del cliente fueron los mismos consultores XYZ y el software AFM.	✓

Tabla 9: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 3

Fuente: elaboración propia

III.4.4. Caso 4: “Reordenamiento del modelo comercial de una empresa de telecomunicaciones: diseño e implantación”

III.4.4.1. Descripción y características principales

El presente proyecto (proyecto 4) se realizó en una de las principales empresas de Telecomunicaciones del Perú (en volumen y facturación), durante un período de 5 meses. Los consultores participantes fueron:

- 1 Socio: español, dedicación al 25% del tiempo total, director del proyecto desde España y con eventuales visitas a Lima
- 1 Gerente: español, dedicación al 50% del tiempo total, gestión del equipo y del proyecto en Lima
- 1 Experienced Senior: español, dedicación al 100% del tiempo total, funcional
- 3 Assisstant: peruanos, dedicación al 100% del tiempo total, soporte en la parte operativa y funcional

Debido a la revolución tecnológica y digital que ha venido expandiéndose en los últimos años alrededor del mundo, el cliente hubo que tomar medidas de acción que alineen su estrategia con las tendencias actuales. Asimismo, el bajo desempeño macroeconómico del país afectó de manera significativa los resultados financieros anuales de la empresa, sumando también a la llegada de nuevos operadores internacionales al mercado, quienes representaron una amenaza latente.

Por ello es que la empresa accionó proactivamente a estaos acontecimientos, proponiéndose metas concretas dentro de su plan estratégico: mayor eficiencia a través de la simplificación y la reducción de costos, así como el mantenimiento de la disciplina financiera, con priorización de la inversión en proyectos de crecimiento que generen más valor.

Es en ese sentido que la firma XYZ ofrece sus servicios de consultoría de negocio a los principales directivos de la empresa cliente, formalizando su asesoría en el presente proyecto (proyecto 4). Este consistió en el diseño de una nueva estructura de organización en la gestión comercial de la empresa de telecomunicaciones, en donde los consultores XYZ concentraron esfuerzos en el análisis de la situación actual de la empresa cliente, levantamiento de la información, búsqueda de los puntos de mejora en el sistema organizacional comercial y elaboración de propuestas con los puntos de mejora.

Básicamente, el propósito del servicio fue el de reorganizar a los recursos humanos para una mayor eficiencia en los procesos de gestión comercial del cliente. Todo ello bajo la supervisión del área de

Recursos Humanos y en constante interacción con los Vicepresidentes de la entidad pertenecientes a las áreas de Innovación y Marketing, Comercial, Retail, Empresas y Operaciones.

Los objetivos centrales del proyecto 4 fueron:

- Rediseñar el modelo organizacional del área comercial de la empresa
- Implementar el nuevo diseño de modelo comercial en la empresa

Para lograr estos objetivos, la empresa de telecomunicaciones se comprometió a:

- Brindar todo el apoyo necesario en materia de recursos humanos, herramientas y tiempo a los consultores para el levantamiento de la información
- Brindar a los consultores acceso libre dentro de las instalaciones de la empresa y un espacio de trabajo adecuado para el correcto funcionamiento de sus actividades

Por su parte, las obligaciones de XYZ fueron:

- Cumplir con los entregables en los plazos estipulados en las reuniones pactadas
- Transferir el conocimiento a los colaboradores de la entidad en workshops y asegurar la correcta implementación del modelo propuesto

Al igual que en los casos analizados anteriormente, el proyecto 4 se basa en la venta conocimiento (*know-how*) que la firma XYZ ha adquirido en más de 13 años de actividad en el ámbito de las telecomunicaciones en Europa y América, por lo que el servicio profesional brindado sigue siendo de carácter intangible. Sin embargo, este proyecto se diferencia de los demás por ser **puramente estratégico**, por lo que no hay herramientas de carácter tangible o digital más que documentos en formatos de Microsoft Office.

Además, el diseño de este nuevo modelo se realizó de forma *ad-hoc* a la realidad del cliente, por lo que no solo es original sino que no es replicable en otras entidades, lo que le da una naturaleza distintiva al proyecto 4.

Por último, el encuentro del servicio, para este caso, se dio únicamente con el CEO y los vicepresidentes de la empresa de telecomunicaciones (máximos rangos en el organigrama del cliente) en prácticamente todo el desarrollo del proyecto 4, con excepción de la transferencia de conocimiento, en la que participaron, además, los gerentes de las áreas involucradas.

III.4.4.2. Desarrollo del proyecto

Similarmente a los casos anteriores, el proyecto 4 constó de fases realizadas de manera simultánea, las cuales serán analizadas en el marco del proceso de innovación de 5 etapas introducido por COTEC (2004):

i. Vigilar:

Para el cumplimiento de las metas propuestas en el proyecto 4, fue indispensable realizar una vigilancia interna del cliente. Por ello, se realizó reuniones periódicas con los vicepresidentes de la empresa de telecomunicaciones y se les hizo las consultas respectivas sobre el actual sistema organizacional que utilizaban. De esta manera se pudo hacer un mapeo de la gestión comercial de la entidad, un diagnóstico general y propuestas de mejora para el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, la vigilancia externa consistió en realizar un Benchmarking de mercado analizando a todas las empresas del Grupo en el mundo. Dado que es una entidad de carácter internacional con un holding en Europa, fue necesario hacer un mapeo de los modelos organizacionales de las empresas pares al cliente en Sudamérica, Norteamérica y Europa.

Asimismo, durante el encuentro de servicio y el levantamiento de la información necesaria para el diseño del modelo, se fue descubriendo nuevos insights del consumidor producto de la constante interacción entre los VP de la empresa y los consultores de la firma XYZ.

ii. Focalizar

Luego del proceso de vigilancia, en la que se realizó el diagnóstico de la situación actual, el levantamiento de la información y el Benchmarking, los consultores XYZ realizaron un Mapa de Calor, el consistió en plasmar el mapeo de los procesos de la gestión comercial correspondientes con cada una de las áreas involucradas. Este Mapa de Calor representó gráficamente la situación actual de la entidad e identificó *siete puntos de mejora* propuestos por XYZ, de los cuales *tres* fueron aceptados (comprados) por el cliente. En adelante, se centró los esfuerzos en el rediseño y transformación de estos procesos de la gestión comercial para elaborar los planes de acciones que concluyan en el nuevo modelo organizacional comercial, así como para los entregables finales del proyecto 4.

iii. Capacitarse

Para este caso en específico, la compartición de conocimiento y la generación del mismo se dio de forma más unidireccional en el encuentro del servicio, ya que los recursos capacitados fueron

los propios consultores XYZ, quienes tenían toda la experticia y *know-how* de proyectos anteriores. Al mismo tiempo, la elaboración de los entregables al cliente formó parte de la gestión del conocimiento, dado que estuvieron conformados, mayormente, por documentación en formato de Microsoft Office la cual contenía conocimiento explícito sobre las propiedades de la gestión comercial de la empresa y el nuevo modelo a implementar.

iv. *Implantar*

Esta etapa consistió en la aplicación del Nuevo Modelo de organización del área comercial. Una vez concentrados los esfuerzos en los puntos de mejora aceptados por las vicepresidencias involucradas en el proyecto, se obtuvo un modelo holístico que contemple las mejoras en todas las áreas pertinentes y en los procesos de gestión comercial de la empresa. Así, la implantación propiamente dicha consistió en la reasignación de los recursos humanos de la entidad en las áreas en donde su participación sea más productiva y eficiente. Para ello, se trabajó en conjunto con los VP encargados de cada subproceso del diagrama general, quienes escogían a los recursos que mejor se alineasen a sus actividades.

Debido al alcance del proyecto 4, la firma XYZ no participó en el plan piloto de la puesta en marcha del nuevo modelo por decisión del cliente, ya que es materia de un proyecto de gestión y seguimiento del proyecto (PMO); sin embargo, estuvo atendiendo las dudas durante (y luego de) la implantación para una óptima relación con el cliente ex post.

v. *Aprender*

La fase de aprendizaje se dio, por un lado, durante el desarrollo del proyecto, en que los consultores interactuaban constantemente con los vicepresidentes de la entidad. Sin embargo, podría decirse que el conocimiento se transfirió, en mayor medida, de manera unidireccional, desde los consultores XYZ hacia el cliente, por estos quienes concentraban todo el *know-how* del tema. A pesar de ello, la documentación del proyecto en sí formó parte fundamental en la gestión del conocimiento en beneficio de ambas partes, enriqueciendo enormemente, también, a los consultores junior de XYZ.

De igual manera, el proyecto 4 constó, en su fase final, de workshops con los gerentes de las áreas involucradas para la transferencia de conocimiento, fundamental para el mantenimiento a largo plazo del modelo propuesto. Esta capacitación fue de 22 horas-hombre y se impartió en dos días laborables al cliente por parte del Socio y del Gerente XYZ.

Por otro lado, se analizará el proceso de innovación en el servicio prestado por XYZ utilizando el modelo de “*verdadera innovación en los servicios*” de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) bajo los 4 pasos que lo caracterizan (ver fig.8 y tabla 2):

Paso 1: ¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?

Los consultores XYZ realizaron reuniones periódicas con los VP de la empresa de telecomunicaciones, en las que se mapearon los procesos comerciales que se quería optimizar. Asimismo, dado que estos eran quienes mejor conocían la organización de la empresa y el sentido del negocio propio, fue durante el encuentro del servicio que los consultores pudieron conocer en profundidad la realidad actual del cliente y mostrar un diagnóstico certero. Adicionalmente, el levantamiento de la información de todas las áreas involucradas dio una visión más global sobre lo que el cliente pretendía lograr en la organización del modelo comercial. La respuesta a esta primera pregunta sería: “***obtener un modelo de gestión comercial más eficiente para mejorar los procesos, optimizar los recursos y ahorrar costes***”.

Paso 2: ¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?

El proyecto 4 forma parte de una iniciativa de la dirección de la empresa de telecomunicaciones y de su plan estratégico (a nivel del Perú, mas no en la región ni en todo el Grupo), producto de la situación del mercado actual. Con este motivo es que las Vicepresidencias de las áreas involucradas en el tomaron parte de este en forma activa, por lo que podría decirse que este proyecto es el proceso más grande de la entidad. Para este paso, podría responderse: “***no, el proyecto actual es el proceso más largo de toda la entidad a nivel país***”.

Paso 3: ¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?

La evidencia que confirma la realización de este paso durante el proceso del desarrollo del proyecto 4 se encuentra en el Mapa de Calor realizado durante el diagnóstico de la situación actual y luego del levantamiento de la información. En él se puede visualizar los subprocessos que necesitan ser removidos o mejorados, así como los posibles puntos de mejora para el rediseño de la organización. Asimismo, el conocimiento y experticia de los consultores XYZ fueron la fuente de oportunidades necesarias para lograr el éxito del proyecto: transformar procesos y obtener un modelo optimizado del área comercial del cliente. Por lo tanto, la respuesta sería: “***las oportunidades nacieron del know-how de los consultores XYZ, quienes lograron, junto con los VP del cliente, diseñar un modelo organizacional de gestión comercial que añade valor en la empresa.***”.

Paso 4: ¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?

Debido a que el asesoramiento profesional brindado por XYZ fue de carácter 100% estratégico, el encuentro del servicio para el proyecto 4 tuvo un comportamiento prácticamente unidireccional, en donde los consultores brindaron todo su conocimiento en la organización y rediseño del modelo comercial del cliente, con un aporte limitado por parte de los Vicepresidentes de la entidad de telecomunicaciones (por factores de tiempo y disponibilidad) y a haciendo todo lo posible por involucrarlo en la generación de nuevas ideas. No obstante, sí hubo un esfuerzo constante y obsesivo de la firma en la creación de valor para el cliente y en la búsqueda de necesidades no identificadas (Mapa de Calor), lo que se reflejó en la recepción positiva del Nuevo Modelo por parte de los VP. La respuesta de la pregunta para este paso sería: ***“el proyecto en sí obligó a los consultores a invertir todos los esfuerzos posibles en la creación de valor para el cliente, lo que se vio reflejado en los entregables finales y la puesta en marcha del nuevo modelo propuesto”.***

III.4.4.3. Resumen del caso

De acuerdo con los modelos propuestos por COTEC (2004) y por Bettencour, Brown, & Sirianni (2013), así como el análisis del proyecto 4, se realizó las tablas 10 y 11 que resumen el análisis del caso:

Modelo COTEC	Evidencia del Proyecto 4	¿Cumple?
Vigilar	Benchmarking de mercado, levantamiento de la información junto con los Vicepresidentes del cliente, proyectos de XYZ similares previos	✓
Focalizar	Mapa de calor, plan de acción y concentración de recursos en optimizar los tres puntos de mejora aceptados por los VP	✓
Capacitarse	Consultores de XYZ con el <i>know-how</i> de proyectos similares realizados en otros países anteriormente	✓
Implantar	Diseño del Nuevo Modelo Comercial, reorganización de los recursos humanos del cliente bajo supervisión de los VP de la empresa	✓
Aprender	Interacción constante entre los VP del cliente y los consultores XYZ, transmisión del conocimiento en workshops y los entregables del proyecto	✓

Tabla 10: validación del modelo de COTEC (2004) en el proyecto 4
Fuente: elaboración propia

Modelo Bettencour	Pregunta	Respuesta XYZ en el proyecto 4	¿Cumple?
Paso 1	¿Qué tipo de trabajo trata de hacer el cliente?	Obtener un modelo de gestión comercial más eficiente para mejorar los procesos, optimizar los recursos y ahorrar costes	✓
Paso 2	¿El trabajo del cliente forma parte de un proceso más largo?	No, el proyecto actual es el proceso más largo de toda la entidad a nivel país	✓
Paso 3	¿Qué oportunidades hay de terminar estos trabajos?	<i>Know-how</i> de los consultores XYZ, quienes lograron, junto con los VP del cliente, diseñar un modelo organizacional de gestión comercial que añade valor en la empresa	✓
Paso 4	¿Qué recursos deben invertirse en la creación de valor?	El carácter estratégico del proyecto llevó focalizar todos los esfuerzos en la creación de valor: implementación del nuevo Modelo propuesto por XYZ y validado por los VP del cliente	✓

Tabla 11: validación del modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013) en el proyecto 4
Fuente: elaboración propia

III.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La primera parte del trabajo se centró en analizar a la firma de consultoría XYZ como una KIBS. En ese sentido, y de acuerdo con lo expuesto en el estudio del caso (capítulo III secciones 1 y 3), se concluye que la firma XYZ pertenece al grupo de KIBS-I en la clasificación de Miles, et al. (1994), como muestra la fig. 5. Esto debido a que la firma realiza asesoría profesional financiera y de negocios, lo cual es un servicio intensivo en conocimiento de la categoría tradicional, a pesar de utilizar las TICs.

Asimismo, la firma se apoya directamente en el conocimiento y experticia ganada por sus consultores (Miles, y otros, 1995), lo cual es característica fundamental en las empresas intensivas en conocimiento y se ve evidenciada en el *Blueprinting* del servicio XYZ. En este (ver fig. 14), tanto en el área de visión e interacción con el cliente, así como en los puntos de contacto, los consultores se encuentran presentes en todo momento y en constante interactividad con él, lo que resulta en el encuentro del servicio (ver fig. 2).

Es en este encuentro en donde se halla la clave del éxito en la asesoría profesional de la firma, ya que los clientes analizados en los casos fueron una pieza fundamental en la generación de nuevo conocimiento y aprendizaje de ambas partes durante el desarrollo de los proyectos: otra propiedad básica de los KIBS (Tuominen & Toivonen, 2011).

Cabe resaltar que, según los casos analizados y la definición de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008), la firma XYZ brinda un servicio en donde la triada del encuentro: *organización + personal de contacto + cliente* (fig. 2), se encuentra bastante balanceada, con cierta tendencia a inclinarse hacia el control por

parte del cliente. Como lo muestran los casos 1 y 2, el conocimiento de los consultores fue el adecuado durante el desarrollo de los proyectos de cara a los clientes, quienes definían las características de los entregables en las reuniones de seguimiento. Asimismo, es lema de XYZ el poner las necesidades y requerimientos del cliente como prioridad máxima, por lo que es un servicio cuyo encuentro está prácticamente dominado por este.

Por otro lado, desde el punto de vista de la *innovación en servicios* (objeto de la presente investigación) y de manera general, habría que analizar si XYZ realiza las actividades rescatadas por COTEC (2004) para el desarrollo de servicios novedosos:

- i. *Empleo de una cantidad cuantiosa de esfuerzos y recursos dedicados a innovar*: a pesar de no estar dentro una política formal de innovación por parte de XYZ, el área de I+D es pieza clave para el desarrollo de la firma, como muestra la sección 2 del capítulo III del presente documento (ver figura 12).
- ii. *Siguen un carácter más estructurado*: esta característica se puede evidenciar en el análisis de los casos 1, 2, 3 y 4 (tablas 4, 6, 8, y 10), en las que los proyectos siguieron (casi al 100%) un proceso de innovación bajo el modelo estructural de COTEC (2004).

Adicionalmente, para reforzar el carácter innovador de XYZ, se puede ver que la firma cumple con algunos¹ de los 5 factores críticos propuestos por Larry Menor (citado en COTEC, 2004) para el desarrollo de nuevos servicios:

- *Creación de un proceso formalizado*: como muestran los casos 1-4, el proceso existe, mas no se encuentra totalmente formalizado.
- *Visión y conocimiento del mercado*: cumplido al 100%, ya que lo evidencian los años de experiencia de la firma en todos sus proyectos exitosos con clientes alrededor de todo el mundo (ver capítulo III sección 1) y los resultados de la fase vigilancia analizada en los todos los casos de estudio.
- *Uso de las tecnologías de la información para promover la comunicación y coordinación entre los participantes y las actividades del proceso de desarrollo de nuevos servicios*: evidenciado en el soporte del área de Medios (ver fig. 11) y el área de I+D (ver fig. 12)

De manera similar, es momento de analizar los casos estudiados y confirmar si tanto los clientes a quienes se les brindó el servicio de consultoría como la firma XYZ han realizado algún tipo de innovación.

¹ Nota: el autor señala suficiente la presencia de dos a tres de las 5 principales características.

Para el caso 1, se puede ver en la tabla 4 que el proyecto realizado siguió en su totalidad el proceso de innovación presentado por COTEC (2004), el cual finalizó en un ahorro de capital de s/. 11 millones y se introdujo un nuevo proceso de reporte del cálculo de capital del banco al regulador, así como una adición de valor al cliente desde el punto de vista de generación y transmisión del conocimiento. Por lo tanto, según Sundbo & Gallouj (1998), podría decirse que la firma XYZ indujo a su cliente a hacer una innovación de proceso en su servicio (ya que el banco es, a su vez, una empresa que realiza servicios financieros a sus clientes): optimización del capital.

Desde un enfoque centrado en la firma XYZ como origen de coordenadas, se la puede analizar con el modelo de “*verdadera innovación en los servicios*” de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013), en donde, para el caso 1, no se puede demostrar fehacientemente que la firma haya cumplido en su totalidad con dicho modelo (ver tabla 5) debido a la falta de evidencia documental. Sin embargo, se podría decir que XYZ cumplió el papel de *facilitador* de innovación de manera parcial (Camacho, Rodríguez, & García, 2003).

Seguidamente, el caso 2 muestra (ver tabla 6) que el proyecto analizado se desarrolló bajo el proceso de innovación de COTEC (2004) y finiquitó en la puesta en marcha de un plan piloto para integrar la herramienta de apetito al riesgo diseñada por los consultores XYZ en la gestión y toma de decisiones del Directorio del Banco, utilizando la data actualizada del Presupuesto, Balance y Estados de Pérdidas y Ganancias. De manera similar al caso anterior, también formó parte del paquete de servicio de la firma la capacitación del cliente para el correcto uso de las herramientas entregadas (apetito al riesgo y stress test). Por lo tanto, para Sundbo & Gallouj (1998), la firma XYZ indujo al cliente hacia una innovación de proceso en sus servicios financieros, entregándole dos herramientas *nuevas* e indispensables para el proceso de gestión de los riesgos: pilar básico en el funcionamiento de un banco.

Asimismo, analizando a XYZ bajo el modelo de “*verdadera innovación en los servicios*” de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013), la tabla 7 indica que la firma siguió los pasos de este de manera parcial, aun cuando sí agregó valor y proveyó de *nuevas* herramientas en sus procesos de gestión de riesgos. Esto debido a la falta de un proceso formalizado de innovación y debido a las limitaciones en las evidencias del proyecto. Sin embargo, de acuerdo con Camacho, Rodríguez, & García (2003), se podría concluir que XYZ hizo las veces de *facilitador* y *fuentes* de innovación (de forma parcial, también), debido a que introdujo dos herramientas novedosas en la empresa y estas fueron implementadas, a pesar de no haber recogido información suficiente sobre la adición de valor para el Banco (enfoque a largo plazo).

Para el caso 3, se tiene consideraciones especiales. Si bien el proyecto cumplió de manera parcial con el proceso de innovación de COTEC (2004), fue por un tema de alcance del proyecto. Es decir, el proyecto

en sí comprendió solo dos fases del modelo propuesto, por lo que, estrictamente, no lo abarcó en su totalidad (tabla 8). Esto se debe a que el cliente (empresa aseguradora) ya tenía bastante claro el servicio específico que esperaba recibir por parte de XYZ ex ante: el cliente realizó algunos pasos del proceso de innovación sin la participación de la firma. No obstante, sí se realizó una fase implantación (cálculo de reservas y provisiones usando el software AFM) y transmisión de conocimiento, por lo que el cliente fue inducido por XYZ a realizar una innovación en sus procesos de cálculo de reservas vía un *nuevo* software de cálculo y gestión: IBM Algorithmics Financial Modeler (Sundbo & Gallouj, 1998).

De la misma forma, bajo el modelo de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013), la firma XYZ realizó un proceso de “*verdadera innovación en los servicios*” casi en su totalidad (ver tabla 9), lo que se evidencia en los entregables y actas del proyecto y satisfacción del cliente. Por lo tanto, para Camacho, Rodríguez, & García (2003), podría decirse que la firma fue *portadora* de innovación al inducir a su cliente a comprar un software nuevo y acompañarlo en el cálculo de sus reservas.

Por último, en el caso 4, debido al carácter estratégico de la consultoría prestada por XYZ, las tablas 10 y 11 muestran que, tanto la entidad de telecomunicaciones como la propia firma, realizaron innovaciones. Desde el punto de vista del cliente, se siguió el modelo de COTEC (2004) al 100% para la realización del proyecto y dio como resultado un *nuevo* modelo comercial, lo que para Sundbo & Gallouj (1998) sería una innovación organizacional, ya que el cliente presta servicios de telecomunicaciones a sus propios clientes. Por otro lado, situándose en la firma, XYZ cumplió con el modelo propuesto de “*verdadera innovación en los servicios*” (Bettencour, Brown, & Sirianni, 2013), traducido en los entregables del proyecto y en la puesta en marcha de estos (Mapa de Calor y el Nuevo Modelo Comercial de la Empresa) y podría decirse que la firma de consultoría fue *fuentes* de innovación para su cliente (Camacho, Rodríguez, & García, 2003).

Finalmente, para cerrar la idea de que XYZ es un KIBS y verificar su rol en la génesis de innovación para sus clientes, se verificará que cumplan con las 3 características de Simmie & Strambach (2006):

- a) **Know-how.** El conocimiento no es solo un factor clave de productividad en la firma XYZ, sino el bien que venden: consultoría de negocios de asesoría profesional (capítulo III, sección 1).
- b) **Encuentro del servicio.** La naturaleza y modus operandi de XYZ implica que su proceso de provisión de este servicio intensivo en conocimiento requiera de una profunda y penetrante interacción entre el proveedor y el usuario, en donde ambos están en un proceso acumulativo de aprendizaje y transferencia de conocimiento: Blueprinting de XYZ aplicado a los casos.
- c) **Innovación ad-hoc.** Una característica común a todas las KIBS y de suma importancia es que la actividad de consultoría, entendida como un proceso de resolución de problemas en los que estas

adaptan su experiencia y conocimiento experto a las necesidades del cliente, constituye el contenido presente en la interacción entre la firma y sus clientes: comprobado en todos los casos analizados.

Por lo tanto, englobando todo lo anteriormente expresado, se podría decir que las proposiciones de la presente tesis (expuestas en la introducción del presente documento) fueron verificadas y reafirmadas (ver tabla 12):

Proposición	V/F	Sutento
- La firma de consultoría de negocio XYZ propicia la innovación en sus empresas clientes.	Verdadero	La firma fue <i>facilitadora</i> de la innovación en los casos 1 y 2; fue <i>portadora</i> de innovación para el caso 3 y <i>fuentes</i> de innovación para el caso 4.
- La capacitación del capital humano de la firma XYZ conducirá a una mejora en su paquete de servicios y optimizará la relación con sus clientes.	Verdadero	De acuerdo con el blueprint del servicio de XYZ y los resultados de los casos estudiados, el encuentro del servicio es la clave para la generación de innovación, lo que se traducirá en una mejora sustancial en la competitividad de la firma y en la satisfacción de sus clientes.
- El proceso de prestación de servicios de la firma XYZ está englobado en un proceso de innovación.	Verdadero	Evidenciado en los casos analizados, en donde sigue el proceso de innovación en servicios de COTEC (2004) y, en general, para todos los proyectos que la firma vende.
- Los clientes de la firma XYZ generan innovación luego (o durante) la prestación del servicio de consultoría.	Verdadero	Innovación de proceso para los casos 1,2 y 3, e innovación organizacional en el caso 4
- Durante el encuentro del servicio entre la firma y sus empresas clientes, se podría decir que XYZ genera innovación.	Verdadero	Con evidencia en los casos estudiados (1-4), la firma cumple con el modelo de innovación de Bettencour, Brown, & Sirianni (2013). Asimismo, gracias al soporte de XYZ en su reputación y en su área de I+D, a los consultores les es más fácil introducir sus conocimientos al mercado.

Tabla 12: veracidad de las proposiciones de la investigación

Fuente: elaboración propia

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La firma XYZ es una empresa que brinda servicios intensivos en conocimiento a otras empresas de servicios, por lo que es sí es una KIBS (de tipo I o tradicional).
2. Tanto el paquete de servicios como el blueprinting de XYZ le permite, intrínsecamente, generar innovaciones tanto para sus clientes como para sí mismos, por lo que la firma XYZ (y, en general, las KIBS tipo I de Miles (1994)) funciona tanto como portadora, facilitadora y fuente de innovación para sus clientes.
3. Las KIBS de tipo consultoría o asesoría profesional tienen mayor facilidad de ser fuente de innovación para sus clientes si es que brindan un servicio estratégico y concentran esfuerzos en el encuentro del servicio.
4. Por otro lado, si una empresa de servicios es de carácter intrínsecamente tecnológico (i.e KIBS tipo II), funcionará (en general) como fuente de innovación sin la necesidad de enfocarse en el encuentro ni en la entrega del servicio.
5. Las KIBS que se desarrollen naturalmente en un encuentro del servicio equilibrado (no dominado por el cliente ni por el proveedor, sino que trabajen en conjunto) toman (generalmente) el papel de facilitadoras de innovación.
6. Las empresas de servicios cuyos clientes también forman parte del sector servicios generarán innovación de carácter ad-hoc si se enfocan en el encuentro del servicio.
7. A pesar no tener un proceso formal de innovación, la firma XYZ realiza todas las actividades suficientes para estructurar un método de generación de innovación en los servicios, por lo que sí aporta innovación y valor a sus clientes.
8. Las KIBS proporcionan innovación más en el *qué* (servicio en sí) y menos en el *cómo* (entrega del servicio), por lo que es una oportunidad para esta de reforzar sus capacidades innovadoras.
9. De poseer un área de I+D que dé soporte a sus servicios, las KIBS tienen un alto potencial para brindar servicios más especializados en innovación a sus clientes.
10. Se recomienda a la firma XYZ el crear un área específica de innovación en servicios para que pueda formalizar los procesos de innovación y así aportar más valor a sus clientes y diversificar su cartera de productos.
11. Como próximos pasos, se recomienda profundizar en los casos analizados con datos cuantitativos y expandir el alcance de la investigación.

12. Asimismo, se recomienda (para futuras investigaciones) analizar proyectos similares en otras oficinas de XYZ alrededor del mundo para ampliar el conocimiento y la aplicación de innovación en todas las geografías.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboal, D., Arias-Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcava, L., y otros. (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política.
- Abramovitz, M. a. (1956). *Resource and output trends in the United States since 1870* (Vol. 46). American Economic Review: Papers and Proceedings.
- Álvarez, H. R. (2015). *Introducción a la Ingeniería de Servicio. Documento de apoyo al curso de Ingeniería de Servicios*. Panamá: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Panamá.
- Arroyo, P., & Cárcamo, L. (2009). El sector servicios en el contexto de la economía del conocimiento. *Economía y Sociedad*, 65-78.
- Asián, R. C. (2003). La innovación en los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS). Posibilidades para la economía regional. *IX Jornada de Economía Crítica*.
- Bankinter, F. (2011). El arte de innovar y emprender Cuando las ideas se convierten en riqueza. *Fundación de la Innovación Bankinter*, 39-42.
- Bettencour, L. A., Brown, S. W., & Sirianni, N. J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 13-22.
- Bettencourt, L. (2010). *Service innovation: How to go from customer needs to breakthrough services*. New York: McGraw-Hill.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Buzzacchi, L., Colombo, M. G., & Mariotti, S. (1995). *Technological regimes and innovation in services: the case of the Italian banking industry* (Vol. 24(1)). Research Policy.
- Camacho, J. A., Rodríguez, M., & García, R. M. (2003). Innovación Regional en España: ¿influyen los servicios intensivos en conocimiento en la existencia de disparidades regionales? *XXIX Reunión de estudios regionales*, 27-28.
- Cámaras, C. (2016). *Programa InnoCámaras - El Proceso de innovación*. Recuperado el 12 de March de 2016, de Programa InnoCámaras:

<http://www.innocamaras.org/metaspacesportal/13626/14172-el-proceso-de-innovacion?pms=1,41371,14169004,view,normal,0>

- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Berkeley: Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School.
- Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (2005). Marketing malpractice: The cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74-83.
- COTEC, F. (2004). Análisis del proceso de Innovación en las empresas de servicios. *Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica*, 175.
- De Vries, E. (2006). *Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services* (Vol. 35(7)). Research policy.
- Escauriza, M. J., Subirana, J. T., & Torres, X. (2001). *Innovación en servicios*. Madrid: Cotec.
- Evangelista, R., & Savona, M. (1998). *Patterns of innovation in services. The result of italian innovation survey*. (Vols. Vol. 8, No. 10). Berlin: In 7th Annual RESER Conference.
- Evangelista, R., & Sirilli, G. (1995). Measuring innovation in services. *Research Evaluation*, 207-2015.
- Fasenjo. (Abril de 2012). *Fasenjo. Conversando sobre proyectos, servicios y redes*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Fasenjo. Conversando sobre proyectos, servicios y redes: <https://fasenjo.wordpress.com/servicios/el-diagrama-o-blueprint-de-un-servicio/>
- Fitzsimmons, J. A. (2006). *Services Management Operations, Strategy, Information*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2008). *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*. Panamá: McGraw-Hill.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). *Innovation in services* (Vol. 26(4)). Research policy.
- Gonzales, F., Jensen, J. B., Kim, Y., & Nordas, H. K. (2012). *Globalisation of Services and Jobs*. Globalisation of Services and Jobs.
- Gonzales, F., Kim, J. B., & Nordas, H. K. (2012). *Globalisation of Services and Jobs*.
- González, J. (14 de Mar de 2013). *Innovación disruptiva: un dilema de marketing estratégico*. Recuperado el 2 de Nov de 2015, de Think&Sell: <http://thinkandsell.com/blog/innovacion-disruptiva-un-dilema-de-marketing-estrategico/#comments>
- Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: Its role in the service economy.
- Haukness, J., & Rj, G. (1998). Services in innovation—Innovation in services. *In STEP report R13/1998*.

- Hernández, S., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Mc Graw Hill. Perú: Mc Graw Hill.
- Heskett, J. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurements concepts and typologies* (Vol. 34(4)). Research policy.
- Kandampully, J. (2012). *Service management: the new paradigm in retailing*. New York: Springer New York.
- Lenfle, S. (2005). L'innovation dans les services: les apports de la théorie de la conception. *Economies et sociétés, série Economie et gestion de services*, 2011-2036.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Chatterjee, J. (2004). Services Marketing People, Technology Strategy A South Asian Perspective. *Peason Education Inc*.
- Milán, K. B. (2002). *La Consultoría de Emprsas, Guía para la profesión*. Limusa Noriega Editores.
- Miles, I. (1995). *Service Innovation: statistical and conceptual issues*. Paris, France: Working Group on Innovation and Technology Policy, OCDE.
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 7 (6), 39-53.
- Miles, I. (28 de Noviembre de 2012). *Knowledge Intensive Business Services - KIBS*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/IanMiles/knowledge-intensive-business-services-and-innovation>
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W., et al. (1994). Knowledge-Intensive Business Services: Their Roles as Users, Carriers and Sources of Innovation. *PREST*.
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W., y otros. (1995). Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources. *European Innovation Monitoring System, EIMS Publication 15*.
- Moncada, S. (2014). *Innovación en las empresas de servicios*. Bogotá.
- Muller, E., & Zenker, A. (2001). *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems* (Vol. 30(9)). Research policy.
- OCDE, E. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Comunidad Europea.
- para la innovación tecnológica, F. (2004). Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicio. *httt*.

- Presley, A., Sarkis, J., & Liles, D. (2000). *A soft-systems methodology approach for product and process innovation* (Vol. 47). Engineering Management, IEEE Transactions on.
- Ruta N Medellín. (2014). ¿Qué es innovación y cuál es su impacto socio-económico?
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycles, a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sieber, S., & Valor, J. (2007). Efectos de las innovaciones en la industria. *e-business center PwC & IESE*, 7-15.
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of knowledge management*, 26-40.
- Statistical Office of the European Communities. (1997). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. *OECD Publishing*.
- Statistical Office of the European Communities. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *Publications de l'OCDE*.
- Sundbo, J. (1997). Innovation in Services in Denmark. *Service Development, Internationalisation and Competences (No. 2)*.
- Sundbo, J. (2000). *Services and the knowledge-based economy*. London: Continuum.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). Innovation in services–SIS4 project synthesis. *Work package*, 3(4).
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovate behaviour. *Imperial College Press*, 15(2), 393-422.
- Vogt, E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). The art of powerful questions: Catalyzing, Insight, Innovation, and Action. *Whole Systems Associates*.
- Windrum, P., & Tomlinson, M. (1998). The impact of KIBS on international competitiveness, a UK-Netherlands comparison . *SIAS Topical Paper*.
- Wölfl, A. (2005). The service economy in OECD countries.
- Xavier, D. A. (2010). *LA PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS*. A. Dr. Xavier.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.