

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 Assistant: 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 Assistant: 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 estos 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 es te 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 subprocesos 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 encuentra 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 facilitadora de la innovación en los casos 1 y 2; fue portadora de innovación para el caso 3 y fuentes 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.
- Escauriaza, 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.
- Fasenojo. (Abril de 2012). *Fasenojo. Conversando sobre proyectos, servicios y redes*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Fasenojo. Conversando sobre proyectos, servicios y redes: <https://fasenojo.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.
- 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/knowledgeg-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. *SI4S 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.