

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

ARTÍCULOS / ARTICLES

El rol mediador de los servicios empresariales intensivos en conocimiento para innovar y vender: evidencias desde empresas peruanas

Jean Pierre Seclen-Luna, Jubalt Alvarez Salazar, Christian A. Cancino, Valentina Gomes Schmitt
doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3229>

Recibido: 9 de abril de 2025 • Aceptado: 24 de septiembre de 2025 • Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit:
<https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 109-126
<https://bee.revistas.deusto.es>

EL ROL MEDIADOR DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO PARA INNOVAR Y VENDER: EVIDENCIAS DESDE EMPRESAS PERUANAS

THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES IN INNOVATION AND SALES: EVIDENCE FROM PERUVIAN COMPANIES

Jean Pierre Seclen-Luna*
Pontifical Catholic University of Peru

Jubalt Alvarez Salazar**
Pontifical Catholic University of Peru

Christian A. Cancino***
University of Chile

Valentina Gomes Schmitt****
Pontifical Catholic University of Valparaiso, Chile

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3229>

Recibido: 9 de abril de 2025
Aceptado: 24 de septiembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Datos y Muestra. 4. Resultados y Discusión.
5. Conclusión. 6. Implicaciones Prácticas. Referencias.

* Profesor Titular y director del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su actividad investigadora se centra en innovación empresarial, servitización y sostenibilidad.

** Profesor e investigador a tiempo parcial del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú e investigador asociado del FORO Nacional Internacional.

*** Profesor Asociado de Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Universidad de Chile.

**** Administrador, profesor e investigador. Investigador con experiencia en la estructuración y reestructuración de departamentos y profesor a nivel de pregrado y posgrado. Sus intereses de investigación son Gestión Sostenible, Gestión Pública, Innovación y Gestión de Recursos.

Más información sobre los autores al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

RESUMEN

Este estudio presenta resultados previamente publicados en una revista líder en su área disciplinar, analizando cómo los servicios empresariales intensivos en conocimiento proporcionan pericia especializada, facilitando la implementación exitosa de innovaciones digitales y tradicionales en empresas. La innovación digital presenta desafíos únicos de implementación debido a su complejidad tecnológica y a sus necesidades de capacitación especializada, mientras que muchas innovaciones fallan en generar impacto comercial inmediato. Mediante un análisis cuantitativo de 959 empresas peruanas, se encontró que las innovaciones desarrolladas internamente tienden a enfocarse en mejoras incrementales sin generar valor significativo a corto plazo. Sin embargo, estos servicios avanzados especializados actúan como mediadores cruciales, facilitando la implementación efectiva y generando un impacto positivo en ventas inmediatas. Las empresas manufactureras privilegian innovaciones tradicionales, mientras que las de servicios adoptan más innovaciones digitales. Estos hallazgos sugieren que la externalización del conocimiento especializado es fundamental para el éxito comercial temprano de las innovaciones.

Palabras clave: Innovación, Innovación Digital, KIBS, Manufacturas, Ventas.

ABSTRACT

This study presents previously published results from a leading disciplinary journal, analyzing how Knowledge-Intensive Business Services—which provide specialized expertise—facilitate the successful implementation of both digital and traditional innovations in companies. Digital innovation poses unique implementation challenges due to its technological complexity and specialized training needs, while many innovations fail to generate an immediate commercial impact. Through a quantitative analysis of 959 Peruvian companies, it was found that internally developed innovations tend to focus on incremental improvements without creating significant short-term value. However, KIBS serve as crucial mediators, enabling effective implementation and generating a positive impact on immediate sales. Manufacturing companies favor traditional innovations, while service firms adopt more digital innovations. These findings suggest that outsourcing specialized knowledge is fundamental for the early commercial success of innovations.

Keywords: Innovation, Digital Innovation, KIBS, Manufacturers, Sales.

1. Introducción

En América Latina, el rezago persistente en la productividad y el desempeño a nivel de empresas se han atribuido ampliamente a las limitaciones estructurales en las capacidades de innovación y la acumulación de conocimiento (ECLAC, 2022). Académicos y gestores empresariales están de acuerdo en que las empresas deberían implementar innovaciones para competir en entornos cada vez más complejos y, además, deben usar tecnologías digitales para crear valor en sus modelos de negocio (Yoo *et al.*, 2012). Por ejemplo, las plataformas digitales han revolucionado sectores como el *retail* a través del comercio electrónico, o el sector financiero mediante la banca digital, generando ventajas competitivas. No obstante,

la implementación de innovaciones, lejos de ser sencilla, muchas veces se ve limitada por la falta de recursos o capacidades de las organizaciones.

Investigaciones previas señalan que las empresas pueden innovar mediante la generación interna de conocimiento o mediante la adquisición de conocimiento externo. Así, las colaboraciones con socios clave son una estrategia que podría ayudar a las empresas a mejorar sus capacidades de innovación (Bogers *et al.*, 2018). Por ejemplo, las empresas pueden colaborar con proveedores tecnológicos públicos o privados para el desarrollo de innovaciones o la transición digital (Rossi *et al.*, 2022). Si bien existen múltiples socios para estos propósitos, los servicios empresariales intensivos en conocimientos (KIBS, por sus siglas en inglés) son uno de los socios más cercanos al tejido empresarial que pueden jugar un rol clave como fuente de conocimiento que agrega valor a los procesos empresariales de sus clientes (Miles, 2005). En la práctica, esto se materializa cuando una empresa manufacturera tradicional contrata servicios especializados de consultoría tecnológica para implementar sistemas de automatización, o cuando una empresa de servicios financieros recurre a consultoras especializadas en transformación digital para desarrollar aplicaciones móviles. En esencia, los KIBS pueden actuar como intermediarios de innovación (Howells, 2006), ser una fuente de innovación que complementa las capacidades de innovación de sus clientes (Seclen-Luna *et al.*, 2022), o incluso facilitar la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado de forma rápida (Soetano & Demir, 2023).

Esta situación cobra especial relevancia en Perú, ya que los KIBS han experimentado un ligero crecimiento, pasando de representar el 8,9 % del PBI en 2015 al 9,3 % en 2017. Esta tendencia ha venido acompañada de una gran fuerza laboral, que ha pasado de 0,8 millones en 2015 a 0,9 millones en 2017 (PRODUCE, 2020). Además, los KIBS están en la agenda pública del Perú y, desde una perspectiva institucional, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) ha comenzado a considerar a este segmento empresarial en sus encuestas oficiales. Por ejemplo, los KIBS fueron considerados en la Encuesta Nacional de Innovación Empresarial del 2018. A pesar de estas iniciativas, aún se conoce poco sobre las características de los KIBS y, sobre todo, los impactos en sus clientes.

Este estudio se dirige específicamente a ejecutivos, directivos y profesionales de la economía y gestión que buscan comprender cómo optimizar sus estrategias de innovación mediante la colaboración con proveedores especializados. La investigación ofrece evidencia práctica sobre cuándo y cómo la subcontratación de servicios especializados puede generar retornos comerciales inmediatos (Seclen-Luna *et al.*, 2024).

Tomando datos de la Encuesta Nacional de Empresas del Perú (PRODUCE & INEI, 2019), se obtuvo una muestra de 959 empresas que declararon haber implementado innovaciones y contratado KIBS en el año 2019. Los principales hallazgos del estudio incluyen:

- Efecto catalizador de los KIBS: Las innovaciones implementadas internamente no generan efectos directos significativos sobre las ventas a corto plazo, pero la subcontratación de KIBS para implementar innovaciones muestra un efecto positivo en las ventas durante el mismo año fiscal.
- Función mediadora crítica: Los KIBS actúan como mediadores entre la implementación de innovaciones y los resultados comerciales, acelerando la monetización de las innovaciones gracias a su conocimiento especializado y orientación al mercado.
- Influencia del tamaño organizacional: Las empresas de mayor tamaño y antigüedad presentan un mejor aprovechamiento de los KIBS, sugiriendo que poseen mayor capacidad de absorción que le permite traducir más eficientemente la innovación en resultados comerciales concretos.

El artículo se estructura de la siguiente manera: la Sección 2 presenta el marco teórico de investigación. La Sección 3 describe los datos empleados en la investigación. La Sección 4 presenta los resultados y la discusión del estudio. Finalmente, la Sección 5 muestra las principales conclusiones e implicaciones prácticas de la investigación.

2. Marco Teórico

2.1. Innovación Empresarial

Si bien es cierto que la innovación trasciende las fronteras de las empresas y llega a todas las formas organizativas y sistémicas, en esta investigación ponemos el énfasis en el ámbito empresarial, porque las empresas tienen dinámicas propias que las diferencian de otras organizaciones de naturaleza pública o social, que normalmente persiguen otros fines y tienen diferentes formas de gobernanza (Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2019).

La innovación puede considerarse como un concepto relativo, ya que lo que puede resultar muy novedoso para una empresa puede no serlo para otra (López *et al.*, 2007). Por ejemplo, para una empresa manufacturera peruana, la implementación de un sistema ERP puede representar

una innovación organizacional, mientras que para una multinacional tecnológica puede ser simplemente una actualización rutinaria. En este contexto, y debido al carácter multidimensional de la innovación, resulta de vital importancia emplear una definición amplia. Siguiendo el Manual de Oslo, Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga (2019) definen innovación empresarial como “el proceso a través del cual una empresa, independientemente de su tamaño, mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

No obstante, aunque las empresas pueden innovar, no siempre logran convertir estos esfuerzos en mayores resultados financieros de manera inmediata. Esta desconexión entre innovación y resultados comerciales representa uno de los mayores desafíos para los directivos, quienes deben justificar inversiones en innovación ante juntas directivas y accionistas. Esto podría deberse a que muchas innovaciones son “nuevas para la empresa”, pero no necesariamente “nuevas para el mercado”. Como consecuencia, conviene entender cómo los diferentes tipos de innovación pueden afectar a los resultados empresariales.

Tradicionalmente, una forma de comprender los diferentes tipos de innovación es a través de la distinción entre innovación tecnológica y no tecnológica. Generalmente, la innovación tecnológica se asocia con la innovación de productos y procesos, mientras que la innovación no tecnológica se asocia con la innovación organizacional y en marketing (Mothe & Nguyen, 2010). El Manual de Oslo define la innovación de producto como bienes o servicios nuevos o mejorados, diferentes de las ofertas previas de la organización y que se han introducido en el mercado. Por ejemplo, cuando una empresa alimentaria desarrolla un nuevo producto funcional con probióticos, está implementando una innovación de producto. En cambio, la innovación de procesos alude al proceso empresarial nuevo o mejorado que difiere notablemente de los procesos empresariales previos de la organización. Un caso típico sería la automatización de líneas de producción en una planta manufacturera, reduciendo tiempos de ciclo y mejorando la calidad. Si bien se destacan las diferencias, también existen complementariedades entre los diversos tipos de innovación (Seclen-Luna *et al.*, 2022).

También es relevante mencionar que los impactos que tienen las innovaciones sobre las ventas no son homogéneos. La evidencia empírica en economías desarrolladas demuestra que la innovación de productos afecta positivamente a las ventas, donde los consumidores valoran y pa-

gan por la novedad (Kendall *et al.*, 2010). Sin embargo, en países en vías de desarrollo, las evidencias indican que la innovación de productos no siempre se traduce en incrementos de ventas, ya sea por las restricciones del poder adquisitivo, por preferencias conservadoras del consumidor (Heredia-Pérez *et al.*, 2019), o porque existen dificultades en la transición desde el desarrollo del nuevo producto hasta su introducción al mercado (Soetano & Demir, 2023).

Por otro lado, las innovaciones digitales adquieren cada vez más relevancia, principalmente aquellas asociadas con la creación de productos y procesos resultantes de las nuevas combinaciones de componentes digitales y físicos, y que afectan al rendimiento de una empresa (Liu *et al.*, 2023). Un ejemplo práctico es cuando una empresa *retail* tradicional implementa una plataforma de comercio electrónico integrada con sistemas de gestión de inventario en tiempo real. La evidencia empírica ha demostrado que las empresas podrían beneficiarse significativamente de las innovaciones digitales (Hanelt *et al.*, 2021). Sin embargo, las empresas pueden no aprovechar el valor de dichas innovaciones, fundamentalmente porque no cuentan con suficiente experiencia o con las capacidades necesarias para su implementación, como personal técnico especializado o la infraestructura tecnológica adecuada (Kumar *et al.*, 2016).

2.2. Servicios Empresariales Intensivos en Conocimientos

Tal como se ha señalado, las empresas pueden innovar mediante la generación interna de conocimiento o mediante la adquisición de conocimiento externo. En este estudio nos centramos en los servicios empresariales intensivos en conocimientos (KIBS), ya que son uno de los segmentos más dinámicos dentro del sector servicios (Crespi *et al.*, 2018) y, además, desempeñan un rol importante al compensar o complementar la capacidad de innovación de sus clientes (Ciriaci *et al.*, 2015).

Diversos estudios han analizado los KIBS y han encontrado que, fundamentalmente, se caracterizan por tener una alta proporción de graduados que realizan trabajos altamente cualificados, a menudo bien remunerados y que hacen un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Es importante mencionar que los KIBS poseen diferentes bases de conocimiento, identificándose tres tipos (Miles, 2012): a) los servicios profesionales o P-KIBS, que están especializados en el campo organizacional y de la gestión, tales como los servicios de contabilidad, recursos humanos, gestión empresarial, etc.; b) los servicios tecnológicos o T-KIBS, que se

basan en el conocimiento técnico y científico, por ejemplo, los servicios de I+D, servicios de ingeniería, los servicios de diseño y mantenimiento de sistemas informáticos, desarrollo de software, programación, etc.; c) los servicios creativos o C-KIBS, cuya base de conocimiento es el simbólico y cultural, donde la creatividad es clave, por ejemplo, los servicios de publicidad, servicios de diseño artístico, etc.

Estudios previos señalan que existe una relación entre las bases de conocimiento o tipo de KIBS con la implementación de diversos tipos de innovaciones. Por ejemplo, Seclen-Luna *et al.* (2022) realizaron un estudio comparativo del efecto de los KIBS en la innovación de las empresas fabricantes de máquinas-herramienta del País Vasco y de Emilia-Romaña, encontrando que los T-KIBS se relacionan principalmente con la innovación tecnológica (innovación de productos y procesos), mientras que los P-KIBS y los C-KIBS se relacionan con la innovación no tecnológica (innovación organizacional y de marketing). Por tanto, se destaca la heterogeneidad de los KIBS y su contribución diferenciada a la innovación en las empresas manufactureras.

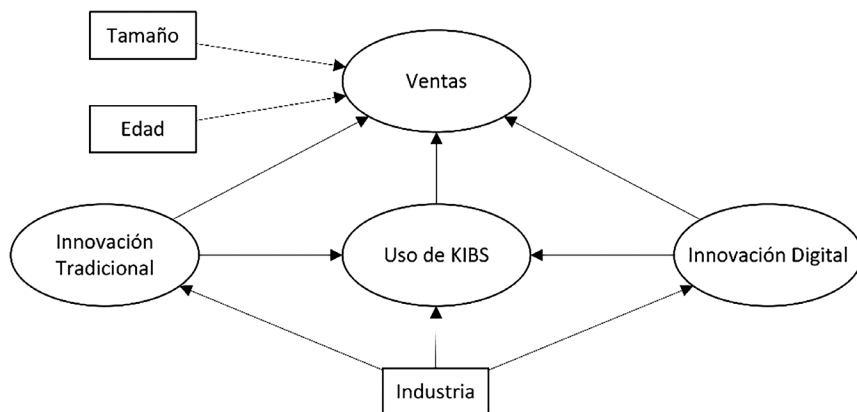
3. Datos y Muestra

El análisis se centró en una muestra de 959 empresas, seleccionadas para aislar el efecto de los intermediarios o KIBS, usando microdatos de la Encuesta Nacional de Empresas de Perú del año 2019. Para ello, se incluyeron las empresas que afirmaban haber realizado algún tipo de innovación y haber contratado alguno de estos servicios avanzados. Se utilizaron las ventas totales de la empresa de ese año para medir su rendimiento empresarial.

El modelo estadístico evaluó los efectos de dos tipos de innovación como variables independientes. El portafolio de innovaciones desde un enfoque tradicional (producto, proceso, organizativa y de marketing) y la innovación digital (digitalización del negocio, productos digitalizados y ventas en línea). El efecto mediador de los KIBS se evaluó mediante la contratación de cinco servicios específicos enumerados en la encuesta: I+D, ingeniería, diseño, gestión y marketing. Esta clasificación se ajusta al marco teórico y representa los fundamentos técnicos (T-KIBS), profesionales (P-KIBS) y creativos (C-KIBS) del conocimiento, respectivamente.

Además, se incluyeron como variables de control el tamaño y la antigüedad de la empresa, junto con una variable para el sector de actividad, que diferencia entre las industrias productivas y una amplia categoría de servicios. Se reconoce que esta última opción podría incluir a proveedores de KIBS, lo que supondría una limitación natural a la granularidad de los

Figura 1

Modelo Teórico

datos de la encuesta. Se utilizó el Modelado de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) para analizar este conjunto de relaciones complejas y validar los efectos mediadores. Esta técnica es adecuada para estudios exploratorios con datos no paramétricos como los analizados en esta investigación. El modelo teórico planteado se puede observar en la Figura 1.

4. Resultados y Discusión

Las empresas peruanas muestran un paradigma en cuanto a la innovación y su efecto en el rendimiento empresarial. Los resultados que se observan en las Tablas 1 y 2 evidencian que ni la adopción de innovaciones digitales ($\beta=0,01$ $p=0,86$) ni la implementación de una cartera de innovaciones tradicionales ($\beta=0,13$ $p=0,14$) tuvieron un impacto directo estadísticamente significativo en el nivel de ventas de las empresas en el mismo año. Esto no implica que la innovación sea inútil, sino que, si se lleva a cabo de forma aislada, su rendimiento financiero requiere plazos más extensos. Por ejemplo, una empresa que lanza una nueva campaña de marketing para su producto o digitaliza su proceso de inventario puede no ver un aumento automático de las ventas durante ese año; el beneficio puede tardar en manifestarse o depender de otros factores.

Tabla 1

Análisis del Modelo Estructural

Variable dependiente	Variable independiente	VIF	β	Valor T	Valor p	Bca CI		R ²	f ²
						2,50%	97,50%		
Innovación Digital	Industria	1,00	0,17	6,83	0,00	0,12	0,22	0,00	0,04
	Industria	1,00	-0,03	0,55	0,58	-0,12	0,07	0,00	0,00
KIBS	Industria	1,05	-0,02	0,73	0,47	-0,07	0,03	0,34	0,00
KIBS	Innovación Tradicional	1,08	0,54	20,06	0,00	0,48	0,59		0,40
KIBS	Innovación Digital	1,13	0,15	4,51	0,00	0,08	0,22	0,32	0,03
Ventas	Innovación Tradicional	1,51	0,13	1,47	0,14	-0,05	0,29		0,00
Ventas	KIBS	1,53	0,19	2,36	0,02	0,03	0,34	0,01	0,01
Ventas	Innovación Digital	1,11	0,01	0,18	0,86	-0,14	0,18		0,00
Ventas	Edad	1,08	0,15	4,86	0,00	0,09	0,21	0,03	0,03
Ventas	Tamaño	1,10	0,47	19,54	0,00	0,42	0,52		0,30

Nota: Resultados de la evaluación utilizando PLS-SEM

Tabla 2
Análisis de Mediación

Variable independiente	Variable dependiente	Efecto Directo			Efecto Indirecto		
		Estimado	Valor p	Bca CI 2,50 % 97,50 %	Estimado	Valor p	Bca CI 2,50 % 97,50 %
Innovación Tradicional	Ventas	0,13	0,14	-0,05 0,29	0,10	0,02	0,02 0,19
Innovación Digital	Ventas	0,01	0,86	-0,14 0,18	0,03	0,04	0,00 0,06

Nota: Resultados de la evaluación utilizando PLS-SEM

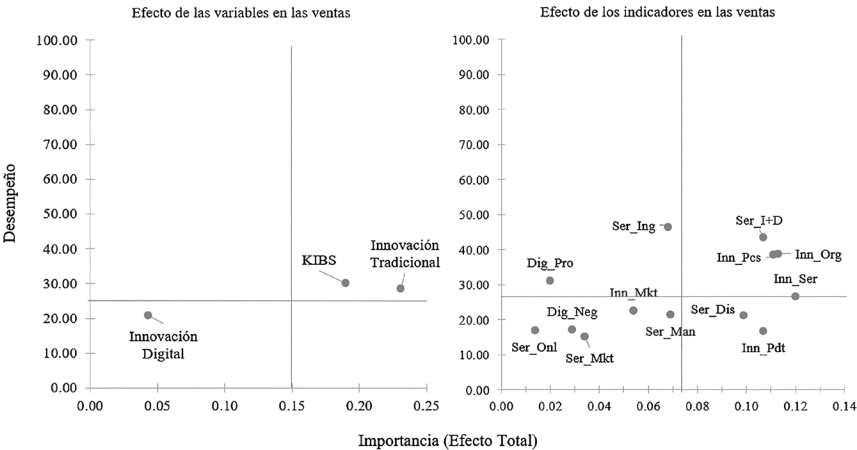
El principal hallazgo del estudio es el rol mediador completo y positivo de los KIBS. Aunque la innovación por sí sola no impacta directamente en las ventas, se descubrió que las empresas que contratan estos servicios especializados sí logran convertir sus esfuerzos innovadores en resultados comerciales a corto plazo. El efecto mediador de los KIBS fue significativo tanto para la cartera de innovación tradicional ($\beta=0,10$ $p=0,02$) como, en menor medida, para la innovación digital ($\beta=0,03$ $p=0,04$), lo que sugiere que el conocimiento externo acelera la monetización de las innovaciones. Por ejemplo, imaginemos dos empresas manufactureras que crean un prototipo para un producto mejorado. Mientras que la empresa A lo hace sola con su equipo interno, la empresa B contrata a una empresa de ingeniería (T-KIBS) y a una agencia de marketing (C-KIBS). Nuestros hallazgos indican que la empresa B tiene muchas más posibilidades de experimentar un impacto positivo en sus ventas ese mismo año, gracias a la experiencia externa que aceleró y validó el proceso. Además, la estructura organizativa influye en esta dinámica, ya que las empresas más grandes y antiguas utilizan mejor los KIBS, probablemente porque sus estructuras consolidadas facilitan la absorción de conocimiento externo.

Es interesante profundizar en las diferencias sectoriales en la adopción de diferentes tipos de innovación. Mientras que el sector de servicios se inclina más por las innovaciones digitales, las empresas manufactureras peruanas tienden a priorizar las innovaciones tradicionales. Esta distinción puede explicarse por las características específicas de cada sector. Mientras que la manufactura requiere la optimización de los procesos físicos, los servicios dependen más de la interacción con el cliente, donde las tecnologías digitales ofrecen ventajas competitivas inmediatas.

Con el fin de ofrecer recomendaciones prácticas, el análisis nos permite crear un mapa de prioridades que compara la importancia de cada factor para impulsar las ventas con el rendimiento actual de las empresas peruanas. Como se observa en la figura 2, tanto el uso de KIBS como la cartera de innovación tradicional son áreas de alta prioridad. Dentro de la cartera, la innovación de producto y servicio representa las palancas más potentes, mientras que, en el caso de los KIBS, los servicios de diseño e I+D ofrecen el mayor potencial de retorno. Estos hallazgos refuerzan la idea de que existe una limitación en las capacidades internas de comercialización, la cual podría atribuirse a deficiencias en la conexión con las necesidades del mercado o a un enfoque excesivo en la eficiencia interna. En este contexto, el rol mediador completo que ejercen los KIBS subraya la noción de complementariedad: no sustituyen las capacidades de la em-

Figura 2

Mapa Importancia – Desempeño sobre la Ventas



Nota: Indicadores de variable innovación tradicional: Inn_Mkt = Innovación de marketing; Inn_Org = Innovación organizacional; Inn_Pcs = Innovación de procesos; Inn_Pdt = Innovación de producto; Inn_Ser = Innovación de servicios. Indicadores de variable KIBS: Ser_Dis = Servicios de diseño; Ser_Ing = Servicios de ingeniería; Ser_Man = Servicios de gestión; Ser_Mkt = Servicios de marketing; Ser_I+D = Servicios de investigación y desarrollo. Indicadores de variable Innovación Digital: Dig_Neg = Digitalización de procesos de negocio; Dig_Pro = Digitalización de productos; Ser_Onl = Provisión de servicios en línea; Ven_Onl = Ventas en línea.

presa, sino que las potencian, especialmente en aquellas empresas que ya poseen un umbral mínimo de esfuerzo innovador interno.

5. Conclusión

El estudio revela una paradoja en la innovación en el contexto de economías emergentes, como es el caso del Perú, que merece mayor exploración: mientras las empresas demuestran capacidad para implementar innovaciones, carecen de mecanismos efectivos para transformarlas en valor comercial. En ese sentido, el rol de los KIBS como facilitadores de resultados comerciales sugiere un replanteamiento del modelo tradicional de innovación en economías emergentes (como en el Perú y, quizás, en otras economías de América Latina). En lugar de un proceso lineal donde la innovación interna genera automáticamente resultados comerciales, emerge un modelo donde los servicios especializados externos actúan como intermediarios entre innovación y mercado. Esta perspectiva contribuye a entender la in-

novación en contextos de economías en desarrollo, donde las asimetrías de información y las brechas de conocimiento son más pronunciadas.

Adicionalmente, nuestros resultados plantean interrogantes sobre la naturaleza cualitativa de las innovaciones implementadas. La falta de impacto directo en ventas a corto plazo podría indicar que muchas innovaciones son incrementales o imitativas, en lugar de generar propuestas de valor diferenciadas. Creemos que futuros estudios deberían profundizar en el grado de novedad de las innovaciones y su alineación con las necesidades del mercado.

Finalmente, el efecto mediador de los KIBS podría relacionarse con aspectos culturales y organizacionales específicos del contexto peruano. La valoración superior del conocimiento externo frente al interno podría reflejar patrones culturales en los que se atribuye mayor legitimidad y credibilidad a expertos externos. En este sentido, sería valioso explorar cómo estos factores socioculturales moldean la implementación y comercialización de las innovaciones en economías latinoamericanas. Una línea de investigación prometedora sería examinar las diferencias cualitativas entre el conocimiento generado internamente y el adquirido vía KIBS. La efectividad superior del segundo sugiere que posee características distintivas que facilitan su aplicación comercial inmediata. Comprender estas diferencias podría ofrecer pautas para mejorar los procesos de innovación internos en empresas de economías en vías de desarrollo.

6. Implicaciones Prácticas

Los hallazgos sugieren la necesidad de un enfoque estratégico hacia la gestión de la innovación que podríamos denominar “innovación ambidiestra balanceada”. Esto implica que las empresas peruanas deberían mantener sus esfuerzos de innovación interna mientras desarrollan simultáneamente capacidades de absorción que les permitan aprovechar eficazmente el conocimiento externo proporcionado por los KIBS. Algunos puntos merecen ser señalados, como la relevancia de la colaboración de empresas con los KIBS. Las empresas deben adoptar un enfoque equilibrado que combine innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (gestión de un portafolio de innovaciones), además de aprovechar los servicios externos de conocimiento (KIBS) para complementar sus capacidades internas. Por otra parte, la innovación digital, aunque prometedora, requiere una inversión estratégica y una colaboración efectiva con expertos externos para maximizar su impacto en el rendimiento comercial. Finalmente, en economías en desarrollo –como es el caso de Perú– las empresas deben

adaptar sus estrategias de innovación a las condiciones locales, donde el acceso a recursos y capacidades puede ser limitado.

En ese sentido, para las empresas de menor tamaño y antigüedad, aquellas que muestran menor capacidad para beneficiarse de los KIBS, les resultaría ventajosa la creación de consorcios sectoriales de innovación, que podrían actuar como intermediarios colectivos, reduciendo los costos individuales de contratación de KIBS y facilitando la transferencia de conocimiento entre empresas con capacidades complementarias. Las cámaras de comercio o asociaciones sectoriales también podrían asumir un rol protagónico en la formación de estas agrupaciones.

A nivel de política pública, los resultados justificarían el diseño de programas de fortalecimiento del ecosistema de innovación, donde se considere el rol clave de los KIBS, particularmente, aquellos especializados en tecnología (T-KIBS). Estos programas podrían incluir incentivos fiscales para la contratación de KIBS, certificaciones de calidad para proveedores de KIBS, y plataformas que faciliten el encuentro entre empresas innovadoras y proveedores especializados de conocimiento.

Por su parte, las instituciones educativas podrían contribuir desarrollando programas formativos específicamente orientados a la gestión de la innovación en contextos de economías en desarrollo, incluyendo módulos sobre identificación, contratación y aprovechamiento de KIBS. Esto contribuiría a formar profesionales capaces de operar eficazmente como intermediarios entre las capacidades internas de innovación y los recursos de conocimiento externos. Para maximizar el impacto comercial de las innovaciones digitales, área en la que las empresas peruanas muestran menor desarrollo, sería recomendable la implementación de programas de “inmersión digital” donde equipos multidisciplinarios combinen conocimiento interno del negocio con “pericia” digital externa proporcionada por especialistas en transformación digital. Estos programas deberían enfocarse no solo en la implementación tecnológica, sino en la reconceptualización de propuestas de valor y modelos de negocio adaptados al entorno digital.

Referencias

- Bogers, M., Chesbrough, H., Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>
- Ciriaci, D., Montresor, S., & Palma, D. (2015). Do KIBS make manufacturing more innovative? An empirical investigation of four European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 135–151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.008>

- Crespi, G., Katz, J., & Olivari, J. (2018). Innovation, natural resource-based activities and growth in emerging economies: the formation and role of knowledge-intensive service firms. *Innovation and Development*, 8(1), 79–101. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2017.1377387>
- ECLAC (2022). *Innovation for development: the key to a transformative recovery in Latin America and the Caribbean*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. Santiago, Chile.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Heredia-Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35–55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715–728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Kendall, W. A., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Production Innovation Management*, 27(5), 725–740. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x>
- Kumar, R. R., Stauvermann, P. J., & Samitas, A. (2016). The effects of ICT on output per worker: a study of the Chinese economy. *Telecommunications Policy*, 40(2-3), 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.06.004>
- Liu, Y., Dong, J., Mei, L., & Shen, R. (2023). Digital innovation and performance of manufacturing firms: an affordance perspective. *Technovation*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102458>
- López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. La Coruña: Netbiblo.
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. <https://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Miles I. (2012). *KIBS and Knowledge Dynamics in Client-Supplier Interaction*. in: di Maria, E. (Ed): *Exploring Knowledge-Intensive Business Services: Knowledge Management Strategies*, (pp. 13–34). London: Palgrave Macmillan.
- Mothe, C., & Nguyen, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313–332. <https://doi.org/10.1108/14601061011060148>
- PRODUCE (2020). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2019*. Ministerio de la Producción, Lima, pp. 8–13.
- PRODUCE & INEI (2019). *Encuesta Nacional de Empresas 2019*. Ministerio de la Producción.
- Rossi, F., Caloffi, A., Colovic, A., & Russo, M. (2022). New business models for public innovation intermediaries supporting emerging innovation systems: the

- case of the Internet of Things. *Technological Forecasting & Social Change*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121357>
- Seclén-Luna, J. P., Álvarez-Salazar, J., Cancino, C., Schmitt, V. G. H. (2024). The effects of innovations on Peruvian company's sales: the mediating role of KIBS. *Technovation*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102877>
- Seclén-Luna, J. P., & Barrutia-Güenaga, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Seclén-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., Ferruci, L. (2022). Innovation in micro firm builders of machine tool? Effects of T-KIBS on technological and nontechnological innovations. *Review of Business Management*, 24, 144–158. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163>
- Soetano, D., & Demir, R. (2023). The impact of networking with knowledge-intensive professional service firms on speed to market and product innovativeness. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 71, 5182-5196. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3239374>
- Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organizational Science*, 23(5), 1398–1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>

Sobre los autores /About the authors

JEAN PIERRE SECLÉN-LUNA. Profesor Titular y director del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su actividad investigadora se centra en temas de innovación empresarial, servitización, sostenibilidad y servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS). Su principal investigación se ha publicado en revistas académicas internacionales de alto impacto, como *Technovation* y el *Journal of Cleaner Production*. Ha participado como ponente en congresos académicos y profesionales de ámbito internacional. Es doctor en Economía de la Empresa por la Universidad del País Vasco (España), institución donde inició su carrera docente e investigadora. Cuenta con experiencia profesional como responsable de calidad e innovación en empresas industriales españolas. Asimismo, ha realizado diversas consultorías y ha elaborado informes técnicos para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno Vasco (España). Finalmente, es Editor Asociado de *Technology Analysis & Strategic Management* y miembro de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión de la Tecnología y la Innovación (ALTEC).

Professor and Head of the Academic Department of Management Sciences at the Pontifical Catholic University of Peru. His research activity focuses on topics on business innovation, servitization, sustainability and knowledge-intensive business services (KIBS). His main research has been published in high-impact international academic journals, such as: *Technovation* and the *Journal of Cleaner*

Production. He has participated as a speaker in academic and professional conferences of international scope. He has a doctorate in Business Economics from the University of the Basque Country (Spain). He has professional experience as a quality and innovation manager in Spanish industrial companies. Likewise, he has carried out various consultancies, and also produced technical reports for the Inter-American Development Bank and the Basque Government (Spain). Finally, he is Associate Editor in the Technology Analysis & Strategic Management, and member of the Latin-Iberoamerican Technology and Innovation Management Association (ALTEC).

JUBALT ALVAREZ SALAZAR. Profesor e investigador a tiempo parcial del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú e investigador asociado del FORO Nacional Internacional. Tiene un doctorado en Dirección Estratégica con mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad, una maestría en Dirección Estratégica de Empresas y una licenciatura en Ingeniería Industrial. También es consultor en diseño organizacional, planificación estratégica, gestión de procesos y gestión de proyectos en empresas e instituciones públicas. Sus intereses de investigación se centran en la innovación, el emprendimiento y la gestión de la ciencia y la tecnología.

Part-time professor and researcher at the Academic Department of Management Sciences of the Pontificia Universidad Católica del Perú and an associate researcher at the FORO Nacional Internacional. He holds a doctorate in Strategic Management with a mention in Business Management and Sustainability, a master's degree in Strategic Business Administration, and a bachelor's degree in industrial engineering. He is also a consultant in organizational design, strategic planning, process management and project management in firms and public institutions. His research interests are related to innovation, entrepreneurship, and science and technology management.

CHRISTIAN A. CANCINO. Profesor Asociado de Planificación Estratégica y Control de Gestión en la Universidad de Chile. Obtuvo su Doctorado en Economía y Gestión de la Innovación en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). También es Licenciado en Administración de Empresas e Ingeniero en Control de Gestión por la Universidad de Chile. Actualmente, imparte cursos de Planificación Estratégica y Control de Gestión a nivel de pregrado y maestría en la U. de Chile. En particular, a nivel de diplomados, enseña Estrategia, Innovación y Contabilidad Gerencial, mostrando diversas buenas prácticas como el Costo-Volumen-Utilidad, los Sistemas Modernos de Gestión de Costos y el Costeo Basado en Actividades.

Associate Professor of Strategic Planning and Management Control at the University of Chile (U. Chile). He received a PhD in Economics and Innovation

Management from the Autonomous University of Madrid (UAM). He also holds a B.A. in Business Administration and a B.A. in Management Control Engineering from the University of Chile. Nowadays, he is teaching Strategic Planning and Management Control courses at the undergraduate and master level at the U. Chile. Particularly, at certificate programs level he teaches Strategy, Innovation and Managerial Accounting, showing several best practices like Cost-Volume-Profit, Modern Cost Management Systems and Activity-Based Costing.

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT. Administrador, profesor e investigador. Investigador con experiencia en la estructuración y reestructuración de departamentos y profesor a nivel de pregrado y posgrado. Sus intereses de investigación son Gestión Sostenible, Gestión Pública, Innovación y Gestión de Recursos. Doctor en Administración por la Fundación Getúlio Vargas (FGV). Maestría y Licenciatura en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina. Diplomados en “Economía en Países Emergentes”, “Gobernanza, Gestión Pública y Políticas Públicas” y “Gestión Estratégica en el Tercer Sector”. Experiencia con el sector privado, la administración pública y el tercer sector.

Administrator, professor, researcher. Researcher with experience in structuring and restructuring processes and professor at the undergraduate and postgraduate levels. Her research interests are Sustainable Management, Public Management, Innovation and Resource Management. Doctoral degree in Administration from the Getúlio Vargas Foundation (FGV). Master's and Bachelor is degree in Administration from the Federal University of Santa Catarina. Diplomas in “Economics in Emerging Countries”, and “Governance, Public Management and Public Policies”, and “Strategic Management in the Third Sector”. Experience with the private sector, public administration and the third sector. Professor in graduate and undergraduate programs.